华章经管
HZ Books



十年涨薪30倍

第一本财务职场自传书
实录 500 强企业工作经历

李燕翔 著

财务职场透视

- 透视职场江湖生存规则
- 分享财务技能知识
- 让涨薪，让升职，变为现实



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com



十年涨薪30倍



第一本财务职场自传书

实录 500 强企业工作经历

李燕翔 著

财务职场透视

- 透视职场江湖生存规则
- 分享财务技能知识
- 让涨薪，让升职，变为现实



机械工业出版社
China Machine Press

前言

2013年春天，因为偶然看到并回复了中国会计视野论坛上一个网友求职的帖子，我开始频繁造访这个论坛的职业规划板块。大概因为我是在财会职场混迹十多年、颇有心得的老鸟，又在这个行业的世界领军机构“四大”会计师事务所工作过，相比企业财务人员更见多识广，所以不知不觉中我在这个论坛的职业规划板块混出了名，很多会计菜鸟遇到职业发展问题都愿意@我来解答，我还被他们亲切地称为“米姐”。

在中国会计视野论坛的职业规划板块最常看到的求问帖是关于会计菜鸟找工作的：刚毕业应该去什么样的单位？同时收到几个录用通知应该怎么选？然后我就发现，不管“小白们”考虑的因素有多少个，到最后“工资”都是最重要的考量标准。每当看到这些帖子，我就想起自己的过去，也常面临类似的权衡和选择。每当我纠结的时候，心里都好似有甲、乙两个小人儿在打架——

甲：现在工资低没什么，关键是职位有没有发展前景，这个职位虽然工资高，但一点技术含量都没有。

乙：我呸！你那是装清高！你要提高技术含量，还不是为了以后能找到更高工资的工作？

甲：年轻时不要考虑工资，应该更注重公司的选择，好公司会有完善的培训体系。

乙：又装！培训是为了什么？还不是为了提升技能，以后跳槽时能要

到更高的工资？而且别忘了，培训机制完善的好公司通常工资也不低！

甲：这个公司虽然给的工资不错，职责难度也挺高，向CFO汇报，但职务头衔太低了，怎么只叫“高级财务分析师”啊？怎么也得给个经理的头衔吧？

乙：哈哈，我看你要装到啥时候？头衔能当饭吃、当衣穿吗？你看那些多如牛毛的杂牌小公司，大把人的名片上印着经理、总监的头衔，其实挣着不到一万元的工资，那种经理总监的职位给你，你愿意去吗？

……

诸如此类的纠结不胜枚举。然而仔细剖析，其实自己心里这两个小人儿的观点并不矛盾，甲说的都是表征，而乙是将甲的观点抽丝剥茧，展现出它的核心本质。这个核心本质就是：

所有不以涨工资为目的的工作都是穷矫情！

明白了这点，一切问题就都简单了：人在职场，就让那些自尊心、虚荣心、优越感和一切不能被市场估价的虚头巴脑的东西都见鬼去吧！

我是做财会工作的，所以职场经历和观点自然在会计同行中更有共鸣，自2013年开始，我不仅在中国会计视野论坛上发表了很多关于财会人职业发展的干货帖，还把自己过去在一家外企工作的部分经历以故事的形式在论坛上进行了连载。这个连载帖就是我构思本书的雏形。后来，在很多论坛网友的鼓励下，我决定写一本职场书，素材就以我大学毕业后第一个十年的经历为主。

什么是职场？我心里的小人儿甲会这样定义：将自己融入一个自由竞争的市场，通过受聘于各种商业组织，将它们作为自己职业发展的舞台，利用在一个或多个舞台上的表演，通过被组织和社会认同来实现个人价值。

当然，我心里的小人儿乙会马上撇嘴："又扯那没用的，不就是打工的地方吗？打工是为了啥？就是赚钱！赚钱！赚钱！重要的事说三遍！"

好吧，不管嘴上是否承认，每个人心里都会有个小人儿乙。所以，即使本书的基调80%是我心里那个小人儿甲的口吻，也就是说，即便初衷是为了谋生，但是职业与打工还是不同的，打工纯粹为谋生，而职业为的不仅是赚钱，还是为了某个符合自己价值观的职业愿景。不过本书成稿后，我还是根据心里的小人儿乙那"工作就是为赚钱"的调调，把书名定为《十年涨薪30倍：财务职场透视》。你不用质疑现在的大学生毕业十年涨薪30倍是否现实，你也不用贬损工资翻多少倍不是因为后来工资高，而是因为开始工资太低，因为本书的故事发生在1997～2007年，人的行为和成就不能脱离所处时代的特点。涨薪30倍还是10倍不重要，重要的是评估你心里那个小人儿乙对自己行为的影响有多强，正因为刚工作时薪水太低，所以才更有奋斗的动力，就好比蹲下来是为了跳得更高，不是吗？

本书的主人公米粒，是一线城市普通知识分子家庭出身的70后，在大学毕业后的十年，依靠个人努力，从秘书转行会计，从大大小小的普通外资公司到全球化的跨国集团，从一名非会计专业毕业的菜鸟升职为业务骨干和经理人，其间经历了转换专业从零开始、锤炼外企需要的知识和技能、转岗升职、职场江湖中的上下级角力、刻苦拓展知识结构，在外企走

完十年正待进一步升职之际，却阴差阳错地加入了国际四大会计师事务所，转做财务咨询顾问，开启了职场中的另一个篇章。同时，她的工资也比毕业时涨了三十几倍，这在她的同龄人中并不多见。她没有像常规的财会人士那样升职为财务总监，但她的职业轨迹无疑透露着心里那个小人儿乙的愿望：职业进阶体现在很多方面，职务头衔、公司档次、职责的宽度和难度、团队规模、行业……但是，工资涨幅是唯一可量化的“硬指标”。

本书的主体结构采用了小说体裁，但我不想将它作为单纯的职场小说呈现给读者。我写作本书，不仅希望借故事分享职场江湖的生存技能，也希望为广大从事财会工作的朋友传达我总结的职业选择与发展的观点。为了整理这些观点，我没有像小说一样按时间顺序叙事，而是把素材重组并分类到相关的章节中。故事片段被重组分为上、下两篇：上篇主打“搞定人”，围绕企业里上下级之间常见的纠纷和部门内的矛盾冲突，分享必要的沟通和团队管理技能；下篇主攻“搞定事”，分享财会专业人士如何在工作中学习成长，求职面试和薪资谈判的经验和技巧，以及如何利用大型集团公司的平台，在不同的细分领域间选择规划，最终在不同的道路上实现职业进阶。

谨以此书献给在中国会计视野论坛以及其他网站上一直关注我的朋友，献给那些在我过去的职业生涯中曾经给予我帮助和指导的人，也献给我那段奋斗在职场的青春岁月。

李燕翔

2016年6月

开场白　初次见面，认识一下

我叫米粒，当然这不是我的真名，它的由来是这样的：在欧美外资企业工作的人多数都会给自己起个英文名字，而且无论职位高低，无论是口头交流还是书面的邮件往来，都习惯直呼对方的英文名字，包括职场外的私交。我在外资机构工作长达十几年，一直用Michelle作为英文名字。可能由于Michelle这个名字总被英语不够好的同事发错音，所以除了必须用英语交流以外的场合，大家都习惯叫我米粒。

我是一名70后，在20世纪90年代上的大学，那时国家刚取消大学生毕业分配，所以我与年长几岁的师兄师姐们不同的是，在工作伊始就可以自主择业。那时正规本科院校的大学毕业生如果不考研、不留学，大部分会去国企或体制内的单位工作，但是年纪稍长的人都知道，90年代中后期国企发展进入困境，大部分国企常年亏损，所以给员工开出的工资也很低，我大四求职时面试的国企都只给出几百元钱的工资。那时的中国还没有成为“世界工厂”，像样的中国本土民营企业寥寥无几，外企却大规模进入中国，不过真正自建工厂运营的外企不多，策略上偏好寻找中国本土企业作为合作伙伴，所以很多老的国企就利用这个时机，与外企合资建厂，从合资公司获取利润分红弥补亏损。我如果要去体制外公司工作，最多的选择就是这些有着深厚国企根基的中外合资企业（老外把它称为JV），但是，这些JV大部分延续了老的国企的低工资，出于不甘，我从此就在通向“纯种”外企的道路上一路狂奔。在经历了各种JV和“杂牌”外企后，在跨入21世纪的元年，我终于如愿进入一家“纯种”外企——本书暂且称它为E&P，书中的大部分故事都发生在这家公司。

E&P这种外企可简称为MNC（跨国公司）或全球化公司。它是我过去职业生涯中工作时间最长的公司，因此即使目前我已离开E&P多年，但在E&P公司工作期间发生的故事，还是在我的职场记忆中占据了最大的空间，不论是专业知识与技能的积累，还是对职场生存与发展的感悟，在E&P我都学到了太多。虽然，目前E&P在中国市场上已日渐没落，但我不想让那些职场记忆也随之淡去；还有我在财会领域奋斗多年形成的对财会职业发展的思考，不想把它们当作与朋友闲聊时的碎碎念。或许这些职场观点是基于北美文化和企业管理哲学的价值取向，但我相信有很多还是能给在体制外私营公司工作的年轻人带来思考。

好吧，不啰唆了，正式开讲我的职场经历。当然，因为我是做财会的，所以职场故事是和财会实务技能一起讲的。看热闹还是看门道，您随便选。

上篇　职场江湖　搞定“人事”才能步步高升

初入职场的新人，总会饥渴地学习岗位所需的知识和各项硬技能，因为在大学里学到的，能直接拿来用在工作上的实在不够。然而，工作年头久了就会发现：在职场，光会干活不会待人或者光会待人不会干活的人，都成不了大器。想成为职场达人，不管是走管理线还是走专家线，都需要两手抓，两手都要硬。然而，不论是我自身的经历，还是身边的朋友，刚毕业前几年都是一门心思钻研业务，对软技能重视不够，等到成为业务骨干想更上一层楼的时候，却发现自己以前光顾着埋头干活了，对如何处理单位里的“人事”一片懵懂，或是公事公办已经得罪光了一干人。

我是20世纪90年代理工科大学的管理专业毕业的，我记得一位教授在谈到为何由技术科系转到我系时曾说过：“攻管理者治人，攻技艺者治于人。”很多年来，企业习惯将技术骨干提拔到管理层，实际上技术骨干们不容易认识到，管理其实是一门艺术。到了管理岗位，需要带团队了，从原来独立完成任务到让下属完成任务，差别是很大的，如何合理授权，如何辅导下属，如何根据下属不同的性格脾气分配任务，如何“哄”着他们干好活……样样都是学问。而且上上下下多少双眼睛盯着呢，你知道他们心里在想什么？同样的任务，盯着你的眼睛不同，你运用的方法就必须不同，哪里像技术活一样有个是非曲直的划分？对很多“技术派”精英来说，对人制订行动方案，可比对事或对物制订行动方案难多了。

有人的地方就有江湖，职场也不例外。在职场这个江湖里，想搞定“人事”，必须从了解你的上级开始。

第1章　“升职”那块饼　看上去很美

米粒在E&P公司已经工作两年半了，其中一年以优异的工作表现接连获得转岗和升级，上司财务总监丽莎给她画了一张美好的饼——组建新的成本科，由米粒担任经理。正当米粒为此雀跃并努力让成本科初现雏形时，她却接到丽莎改组财务部门架构的通知，要招聘一位新经理做她的直接上司接管成本科。米粒在财务部门中的地位实质上被“降级”了，充斥着她内心的不只是失落，还有被“过河拆桥”的愤怒……

时间　2002年夏末

地点　E&P公司办公室

临近下班时间，E&P公司的办公室里忽然热闹了起来。人力资源部（Human Resources，HR）经理刚发了邮件通知，本周末组织员工去郊游爬长城，所以各部门都在兴奋地讨论怎么玩得尽兴，特别是米粒所在的财务部的会计们，平常是缺少出差机会的，所以大家都很期待这次免费的旅游活动。

米粒却无心加入，独自坐在工位上发呆。

米粒在E&P已经工作两年半了，一直都挺顺心，而且很有成就感，这不仅是因为她是在E&P这家外企在中国的工厂设立初期加入，见证了公司快速壮大的发展过程，更因为在不到一年的时间里，从应付会计转岗做存货会计，接着很快被提升为成本科主管，她在这家跨国公司的职业进阶速度明显超过财务部其他同事。

财务职场人物白描



丽莎

35岁左右，资深外企经理人，短发大眼的都市美女，无论是容貌身材、着装谈吐，还是举手投足，都是精致干练的白领丽人范儿。工作能力中上，聪颖多思，但厌烦技术和细节；情商高，人际沟通风格活泼有趣，面对争议不愠不火，不仅应变迅速而且有理有据。驾驭下属的能力一流，擅长洞察发现人才，用“画饼”术激励下属，挖掘他们那些自己不具备的才能善加利用。同时擅长用调整团队汇报关系来转移矛盾，或抑制下属升职以巩固自身地位。

然而，升任成本科主管还不到半年，米粒便遇上了第一次“职场江湖”的纷争。她的直接上司——工厂财务总监丽莎刚刚找她谈完话，谈话内容是关于对部门组织架构的调整计划：创建一个向丽莎汇报的新职位“业务财务经理”，而米粒从此要向这个新经理汇报工作，这在米粒看来，自己在财务部相当于降级了。

所以从丽莎的办公室出来后，米粒就无心继续工作，周围同事此起彼伏的讨论声音仿佛噪声一样，让她忍不住捂住了耳朵。她回想过去一年的

工作，自己由业务简单的应付会计转到存货会计岗位负责生产成本核算，由于没有相关经验，并且完全没接触过E&P公司自己开发的生产管理信息系统和经营管理模式，前任又已离职，她只能求教当时做成本分析的洁熙，而这位E&P公司的元老却是一副遮遮掩掩的防范之态，她靠自己的悟性和好胜心自学掌握了很多，最终顺利接手了所有新工作。

米粒闭目靠在椅背上，脑海里浮现出来的不仅有半年以来的辛苦，还有丽莎在年初跟她之间的那次绩效对话，丽莎作为上司对她的器重、赞赏以及给她“升职”的暗示，都是对她最好的激励。

时间　大半年前，2002年年初

地点　E&P公司财务总监办公室

丽莎：“米粒，我知道你刚做存货会计几个月就又要接手成本工作对你来说是个挑战，但我相信你的能力，如果你担心洁熙不愿教你，我可以跟Maggie（E&P集团英国工厂的成本经理）讲，让她派个资深的人比如David过来一段时间，现场教你成本系统的应用，还有所有你想了解的工厂的业务流程……”

米粒：太好了，能直接由David教我就不用受制于洁熙了，想当年洁熙还不是一样去英国从David那儿学来的。看看，这才叫好老板呢！好老板不需要自己懂得怎么做，只需要在下属需要支持时有能力寻找到资源！

丽莎：“米粒，我想比照英国工厂财务部的架构来改建我们中国的财务部，现在我们只有会计科，还没有成本科和计划分析科，我之所以让你从洁熙那里接手生产成本分析的工作，就是为了让洁熙转做计划分析，而

你将来会成为成本科经理，你相当于是中国的Maggie，我会让你来组建自己的成本科团队……”

米粒：啥？我现在只是普通会计级别，连主管还不是呢，Maggie在英国工厂可是带七八个人的大团队的经理呢，我这么快就可以升任她那个级别吗？好吧，这么好的机会来了，加油！

丽莎：“我刚申请到一个新的headcount（人头）来取代你现在的工作，以后这个新人就向你汇报工作，你来招聘，你回去拟一下招聘启事后发给HR的依琳，她会马上启动招聘流程。这是你的第一个直线下属。当然我今年会先把你升到主管级别，但你跟公司其他主管不同，你需要带人，并且有直线下属，从此你要开始锻炼自己的管理能力，这项职责和其他经理级别的人是一样的……”

米粒：啊？这么快啊，还一点准备没有哩。看来今年是我职业进阶重要的一年，一定得好好把握，回去要看看有什么学习团队管理的书和培训课程。虽然只是主管级别就要带人，但这是提升个人职业竞争力的好途径呀，以后不论是升经理还是跳槽都是一个加分项，值得！

时间　2002年夏末

地点　E&P公司办公室

米粒睁开眼，那些温暖的话现在想来就像冬日里刺骨的寒风一般刮打着她的脸。想到这半年自己顶住压力，把新人招聘来，手把手教会了；然后David从英国过来，培训她所有生产成本系统的操作以及生产运营管理流程；她掌握了洁熙所有的“看家本领”，中国工厂一个小型的成本科初现

雏形，当她喘口气后正继续憧憬未来的团队壮大并升任成本科经理的时候，便要面对一个从外部空降来的新经理，这无疑像毫无准备地被一盆冷水从头浇下，把她淋了个不知所措。

想到这里，米粒忽然觉得自己傻得好笑，做了丽莎的一枚棋子居然还不自知。若不是刚才在丽莎办公室里待了一小时，听她对改建中国工厂财务部门的另一番高论，她觉得自己大概还是那个一门心思钻研业务、对这类职场老江湖的人心异常钝感的傻姑娘。

丽莎：“米粒，我想你应该看到HR刚公布的业务财务经理的新职位了，我想跟你沟通一下，这个职位是你未来的直属上司。我知道你会惊讶，但我这样调整部门的组织结构，是因为我们中国今年业务发展得太快了，我们财务部也新招了好几个新人，我觉得詹妮那边人太多了，她有点顾不过来，很吃力，这样很影响她的绩效表现，所以我想在ERP上线之前设立这个业务财务组，明年ERP上线后，这个新经理要分管詹妮现在负责的两个模块，同时担任工厂的计划分析工作，并且能给你一些业务上的支持。”

米粒：啥意思？不是半年前还想比照英国工厂的财务部架构，把我们部门分成会计、成本、计划三个科吗？怎么现在变成两个科，原本说让我做中国工厂的Maggie，现在怎么变成多了一个经理级的上司？詹妮管不过来？我常常跟她一起在班车上聊工作，我怎么觉得她言语间踌躇满志，也正打算大干一场，干劲十足呢！

丽莎：“葛瑞（中国工厂总经理）也跟我提过，建议我必须赶紧找到合适的人接手我现在做的计划分析工作，否则照这种业务增速，如果我还

在花大量的时间做这些例行事务，就没有时间来做整体部门的统筹管理工作了。你看过招聘启事了，这个业务财务经理需要独立负责工厂财务计划分析的所有工作，此外间接管理的职责不仅有你做的成本这块，还有詹妮那边销售订单与应收账款两个模块，所以这是个完整的从销售到生产运营全流程的业务支持型的经理，因此我对这个职位要求比较高，我希望招一个在计划分析与业务支持方面经验丰富的人来。”

米粒：那我呢？再空降个经理过来，我还要多少年才能升任经理？如果你只是觉得自己目前的计划分析的工作占用了太多时间，只需要在洁熙走后再招个计划分析来做这部分工作就成，你依然有充分的时间精力做部门的统筹管理，为什么要重新划分整个部门的职责，让一个不了解公司的外人来管理我这个跟随公司成长起来的旧人？

接下来的三个月，丽莎开始招聘新经理。米粒冷眼旁观她一次次地面试，断断续续地听会计经理詹妮说起，某个候选人经验背景都很合适，丽莎很满意，但发出Offer[1]后最终对方却没来。

“真有本事的人，谁会甘愿在她手下做？”詹妮看向丽莎的办公室，露出一副不屑的表情。米粒明白，詹妮对这次丽莎调整部门组织架构，减少她的职责和团队规模也是很有意见的。

职场再回首

十几年前的那些片段我已经记不太清了，能记得的就是丽莎运用了一名老到的经理人对有能力的下属常用的“画饼”术。当然这种伎俩只对同时具备以下三种特点的下属奏效：一是有些业务能力，二是有强烈的进取心，三是傻乎乎的缺心眼。不幸的是，那时的米粒恰好三角俱全。几年前

看王珞丹版的电视剧《杜拉拉升职记》，里面的玫瑰对拉拉说过一句“off-table（台面下）的话，何必太认真呢”。猛然忆起当年我与丽莎的这段对话，丽莎与剧里的玫瑰俨然如出一辙，连表情和语气都那么神似。

见闻过许多经理人给下属“画饼”的案例，无论是招聘面试还是日常的工作谈话，都把对方的职业前景描绘得很美好，很值得去努力。但是我特别想对职场经理人说：尽管画饼是激励下属最直接的方法，但却不一定是最好的方法，需把握住火候。人的行为取决于动机，动机是把双刃剑，被激发起的强烈动机有很强的“反噬”效应，就像弹簧一样，被压得越用力，反弹力就越大。不管你日后因为什么正当或不得已的理由“过河拆桥”，虽然你可以把自己画饼时的信口开河当作“off-table”的话不去负责，但在已被你激发出强烈动机并付诸行动的下属眼里，这很可能是严重的“不守承诺”的行为，他接下来的情绪不仅是失望这么简单，还很可能会升级为怨恨，而这怨恨因为“off-table”投诉无门而郁结在心，这将严重影响他日后工作的绩效。如果他再在团队中传播这种负能量，难免会削弱团队的士气，以及降低你在团队中的公信力。

[1] Offer 直译为录用通知，是外企HR 部门的专用术语，是雇用单位对新录用员工制作的文档。它不仅书面描述雇用新人的职务和工资福利，还属于对劳资双方都有约束力的书面契约，是员工正式入职后劳动合同的重要附件。

第2章　绩效评估，奥妙多多

米粒在E&P公司前两年的绩效评分都是“优秀”，在被提升为主管的第一年，她顶住职责增加、部门人员青黄不接的压力，带领新招聘的下属完成了年度所有工作目标。米粒期望在年底的绩效评估中第三次得到“优秀”的评分，以向丽莎展现自己有升级经理的能力，没想到只得到了“中等”的评分，对此丽莎给出的理由是：“因为你升职了，所以我对你的期望提高了……”

时间　2002年冬

地点　E&P公司财务总监办公室

入冬以后，米粒面临担任成本科主管以来第一次年度结账与标准成本更新的重头任务。她对未来还存了些幻想：如果丽莎许久都招不到合适的人，或许决定取消这个职位，或再次对部门组织架构进行修改，那样明年自己说不定还是有机会升任经理的。所以尽管这几个月她与丽莎的关系没有像以前那般信任无间，但她依然努力做好年末的所有工作，争取在年度绩效评估中再次得到“优秀”的绩效评分，为未来继续升职提供证明。

PA（Performance Appraisal）是E&P公司员工业绩评估的流程，由上下级共同完成，每个员工都会在年初设定自己本年的业绩目标，与直接上级沟通后双方签字确认，年度中间每过一个季度会进行上下级间的PA对话，检查业绩目标完成的进度和达标情况，对未达标项目，上司需要及时与下属讨论确定需要改进的行动，在本年结束后，由上级对每个直接下属

进行年度绩效评分，并由次级上司（即上司的直接上司）审核后，上下级再进行年度PA对话，双方对评分达成一致意见后签字，并交给HR存档。E&P公司的业绩评分只有三个档次：E（Exceptional），S（Successful），NI（Need Improvement），分别代表优秀、中等、待改进，其中得到待改进也就是NI分数的员工将不会在下一年获得加薪。

然而事实证明，米粒的想法还是太天真了。元旦过后，丽莎找她进行了年度PA对话。她满心期待地以为会像去年一样得到E的分数，因为前两年她都得到E的分数，何况今年她由于被提升和需要带人，比往年更为辛苦。但是当她从丽莎手里接到业绩评估表时一下子懵了，她今年的分数是S，即中档。她顿时忍不住委屈地质问丽莎，理由是她今年在提升主管后职责增加，却在洁熙离职的不利条件下，成功招聘并辅导新下属顺利接手工作，同时努力向David学习掌握成本分析的新职责，并且最终独立完成了年度产品标准成本的更新，算是成功地完成了建立中国工厂成本科的业绩目标。

丽莎平静地听完米粒愤愤不平的控诉，然后身体微向前倾，语气仍然不紧不慢说："你说得对，你成功地完成了目标，但这不正是Successful的定义吗？就是成功地完成了既定目标，甚至有部分领域还超过了期望值。Exceptional是指远远超过期望值，而期望值是跟员工的级别挂钩的，你今年的级别已经是主管，标准自然也应提高，我今年是以主管级别的标准来评估你的。"

米粒哑然。的确，HR对于员工绩效评分的定义是这么描述的，可是何为"期望值"却是很主观的，标准可高可低，要看上级对下属的喜恶。现

在米粒隐隐觉得，这期望的高低还要看下属有多大“可利用”的价值。去年丽莎刚从事业部的财务计划分析部门调任工厂财务总监，之前她没有任何工厂的经验，成本会计几乎是零基础，甚至连会计核算业务都没做多久，那时米粒常常听詹妮抱怨丽莎“什么都不懂”。

米粒暗想：去年你给我E的分数，想必是看中了我的学习悟性有很大利用价值吧，你那时还指望我把成本科的架子搭起来呢，而如今架子搭建好了，给我打多少分就不重要了……

米粒甚至都能猜到丽莎心里的想法：“再给你评个E？那不是等于告诉大伙儿你能力超强吗？那大家不得琢磨我为啥不升你做经理，非得费劲从外面招个新人做你的经理？”

但她知道丽莎肯定不会这么说，有公司HR公布的绩效评分定义摆在那，一句“级别提高了所以期望值也提高了”就把她堵回去了，她无法反驳。什么叫哑巴吃黄连，此刻的米粒深有体会。

她忽然心里一阵感慨：原来做HR也是很有技巧的，可以设定很多合情合理的规则与标准，让经理们用来掩盖其内心那些上不了台面的小九九。

与丽莎进行完年度PA谈话，米粒虽然在PA表格上签了字，但实际上是被迫同意的心态。米粒不得不承认，丽莎太能说了，她总能充分运用公司的HR政策，有理有据地把她对下属的业绩评判包装得异常有说服力。米粒没有充分的理由和证据反驳她，只能在心里一百次地用“冠冕堂皇”来形容她那套逻辑甚好的词锋。丽莎不愠不火的措辞辅以恰当的肢体语言，

一切都显得她是那么的职业。

职场再回首

在E&P公司这么多年，PA程序做了很多次，不论是我作为下属被评估，还是作为上级评估下属，也不管是年度正式的PA评分，还是每季度的PA对话。除了我自己前两年得到E的分数与上司谈话顺利以外，其余每次谈话都很头疼，很少有谈话结束后心情舒畅的，所以跟很多经理级同事闲聊的结论都是，PA是做经理最烦的事情，没有之一。因为在企业里财务是不创收的支持性职能部门，这种部门因为不像业务部门那样对收入或利润目标负责，所以绩效评估的标准大多与工作态度和行为有关，所以哪方面表现得怎样，是否达到期望值，实在是太主观了，于是这种对话非常考验经理人的沟通技巧。

我凭经验总结一下上级与下属进行绩效对话的几点攻略，对待一些不好管理的、个性强的下属或许能派上用场：

1.先扬后抑：所谓“忠言逆耳”，没有人不爱听好听的话，因此在谈话前先列出所有对下属的评判，记住先说他的优点和表现好的部分，再说缺点和待改进的。先表扬再批评，对方心理上更容易接受。

2.有理有据：人在面对负面评价时，会条件反射地做出“防御行为”，也就是找借口来分辩，应对这种行为需要事先准备好足够的证据支撑你的评价。比如，你观察到的某个具体场景或事件中他的言行，也包括公司对这种言行的书面规定（参考公司制度流程文档），这样会减轻对方认为你主观的程度。

3.给予建设性方案：对于下属待改进的领域，不要只说他哪里做得不好，最好一并给出具体的改进行动建议，让对方明白如果这样做，下次就会得到更高分。

4.控制好情绪：这一点对经理人是最重要的。尤其是女性经理，很容易情绪化，所以对话时，无论是措辞、语速、语调，还是姿势及肢体语言，都要保持平稳，不能随着下属的防御行为带来的激烈情绪而变化。

第3章　当经理，业务能力不强也行吗

丽莎最终确定了新的业务财务经理的人选，是从E&P澳大利亚公司回国的方园，他是最初将米粒招进E&P公司的会计主管，因为方园在财务部门内部向来被认为能力一般，并且没有米粒负责的业务领域的经验，所以米粒深深地郁闷了：为什么丽莎宁愿招一个没有相关经验、业务能力一般的人来做她的经理，也不愿意再给她一些时间让她成长为经理？经理真的只需要管人不需要懂业务吗？太不公平了……

时间　2003年初

地点　E&P公司财务总监办公室

令米粒更加愤怒的还在后面呢。谈完年度PA分数，丽莎跟她提起了那个一直没招到位的业务财务经理的新职位，她告诉米粒，她决定任用方园担任这个职位。米粒听了倒吸了一口凉气，这件事彻底地让她觉得自己被深深地嘲笑和羞辱了。

方园，米粒对这位大哥太了解。三年前是他把米粒招进E&P公司做应付会计的，那时他只是会计主管，后来在丽莎上任没几个月，他申请调任海外的亚太区财务共享服务中心的一个经理职位，于是他的空缺由詹妮接任。这次据丽莎讲，他因家庭原因想回国发展，恰好他看到丽莎在招这个职位就申请内部竞聘。

米粒现在比以前任何时候都认为方园命好。方园是60后，普通二本院校的本科学历，没有CPA（注册会计师）证书，也没有任何国际知名会计

证书，甚至连会计上岗证都没有，以前也没在比E&P更知名的大公司工作过。米粒在做应付会计时是向他汇报工作的，感觉他在会计业务上能力和悟性都一般，听下属汇报稍微复杂点的事情他就反应不过来，有时甚至在下属面前快速眨着眼睛，或干脆眼睛瞟向天花板，一副天真的模样，让等着他做决定的下属很无语：这哪有半分领导的气质！虽然丽莎刚上任时也不懂工厂的业务，但米粒感觉丽莎比他聪明多了，很多业务别人一点就通，而且能很快形成自己的见解。方园唯一的优势大概是英语还过得去，不过他的口语比较难听，也不流利，他只是强在对不同地域口音的听力理解还算不错。可是，光凭这点就能成功应聘到亚太区域级别的经理职位，管着好几个国家的会计团队，这运气也太好了。

可是这次丽莎居然决定用方园来做米粒的新上级让她很气愤：这大哥对工厂的业务可是什么都不懂啊，以前他一直都做会计方向，没做过计划分析和业务支持。而且他出国之前管的都是简单的会计业务，就这样还老被人嘲笑业务水平不够呢，现在有什么资格来管更为复杂的成本科？

米粒想起几个月前丽莎与她的那次不愉快的谈话，当时丽莎说得很好听，“这是个完整的从销售到生产运营全流程的业务支持型的经理职位，因此我对这个职位要求比较高，我希望招一个在计划分析与业务支持方面经验丰富的人来。”

米粒记得当时和丽莎谈完话还想过，最坏的打算是再熬几年，也许这个新经理真的有料，自己没准能跟着他学到更多的业务知识。但现在这个符合丽莎“高要求”的、“在计划分析与业务支持方面经验丰富”的人居然是方园？！

米粒又想起方园那快速眨眼和瞟天花板的神情，心里嘀咕：“Oh my god，以后我向他汇报不知要看多少次他的这种神情。我能跟这样的上级学到什么？”

米粒眼睛一下都不眨地盯着丽莎。如果说之前丽莎在招聘这个职位时她还心存幻想，但此时已经彻底了解丽莎当初那些冠冕堂皇说辞背后的意图：宁愿招一个没有相关经验、业务能力一般的人来做她的经理，也不愿意再给她一些时间让她成长为经理。

丽莎微蹙着眉头看着她，“米粒，你不能用固定的眼光去评价一个人，方园这一年也学习进步了很多，何况我在外部也招不到合适的人，起码他熟悉E&P公司，他对E&P的会计核算流程、ORACLE系统、各部门的运转模式都熟悉，虽然他没有工厂的经验，但即使我从外面招个有经验的新人，我一样也要花很长时间来带他了解我们公司，不见得比带方园省心。”

米粒强调自己负责的工作的复杂性，以及方园在技术上一贯的劣势，丽莎继续纠正她：“对一个经理来说，不需要在技术上很强，管理人是更重要的能力。但米粒，据我对你的观察，我认为你在这方面还需要锻炼，特别是还需要磨一磨棱角。”

米粒再次哑然。确实，丽莎说得也对，能驱动并激励下属卖力工作才是经理最重要的能力。不说现代企业管理，就说古代，刘备、唐僧、宋江，哪个不是自身业务能力不是最强的，却能让一群牛人为之肝脑涂地？四大名著中的三部都出了这样的例子，已经很好地证明了：优秀的管理者通常不是技术专家。丽莎用一个技术不出众的经理管她这种技术出众的下

属也无可厚非。

从丽莎办公室出来又到了下班的时间，班车快开了，米粒赶紧拎起包跑出办公室。跑着跑着，她忽然想起什么：慢着，问题是方园不是可以为之赴汤蹈火的刘备、唐僧或宋江啊，他算哪根葱？！

职场再回首

关于做经理是更需要技术能力还是更需要管理能力，我听过太多见仁见智的观点，这里只说自己的观点。

或许是因为自认为是个技术型经理的缘故，我认为“经理不需要懂技术，只需要会管人”这点只适用于部分经理人，这些经理或者情商极高、具备独特人格魅力，或者善于输出某种“高尚”的价值观来吸引或激励团队。但大多数经理人并不具备这些特质，他们不仅技术一般，而且人格魅力也没大到能鼓舞团队的水平，所谓“技术不重要”只是借口而已。不管你的头衔叫得多么响亮，如果职责仍是管理日常事务，而不是战略级的经理（俗称“高管”），那就都不能“只谈管理，不懂技术”。以财会专业为例，如果你不是对董事会负责的CFO，不需要和CEO一起做战略规划和中长期业务布局，那你必须具备所负责领域的通用知识。即使没有积累负责领域的所有实践经验，也必须具有完整的知识结构，总不能在听取下属汇报工作或请示你决策时，表现出听不懂或不知所措的样子。所以，尽管我在E&P的后期，与方园的关系要好过与丽莎的关系，但是在评价做经理人的胜任程度方面，我还是认为丽莎比方园更胜一筹。

另外根据外企的绩效管理机制，岗位绩效目标是由公司经营目标分解出来的，上级的绩效目标会分给下级，上级的目标是通过下级的努力完成

的。那么下级为什么能够完成目标？是因为上级给予他达成目标必要的培训和辅导。所以在E&P公司，每个要带团队的经理的职责中都包括“人才发展”一项，下属是公司分配给你完成绩效目标的资源，但他们好不好用，取决于你是否能开发和培养他们，如果你的专业技术不够培养他们，你就必须有能力找其他资源去培养能力差的下属，比如团队里是否有业务能力强的人，别的团队有没有人愿意为你做事，这基本上就是拼运气和人脉了。

第4章　剩者为王　留下就有升职机会

新上司方园入职后，米粒为避免被丽莎架空或找到别人取代自己，把旧下属调到会计科，打算再招一个资质平平的新人，为自己脱离丽莎争取时间。在外部找工作失败后，米粒又背着丽莎和方园申请竞聘公司其他部门的职位。这下丽莎有点急了，如果米粒在此时离开，对缺人的成本科的工作会造成重大影响。于是，丽莎派出新招的“马前卒”方园，正式找米粒谈了一次话，这个笨笨的却运气极好的“圆圆哥”谆谆教导米粒：什么叫“剩者为王”……

米粒与丽莎的PA谈话不久，方园便入职了，财务部有了“业务财务”科的团队，以前米粒负责的成本科变成业务财务科里的一个小组。新一年的工作开始步入正轨，财务部门开始为ERP系统上线做最后的准备与测试，所有人都开始忙碌起来。方园也很忙，除了找米粒谈过一次，了解成本科的工作职责外，大部分时间他都在与詹妮交接两个新的ERP模块，以及长时间待在丽莎的办公室里，学习与工厂财务计划分析有关的工作。

财务职场人物白描



方园

35岁左右，典型不靠业务能力上位的经理人。身高略矮，微胖，形象颇似维尼小熊，性情温和有礼，在同事间人缘好，对下属也不严厉，但面对办公室政治时谨言慎行，明哲保身。硬件条件和业务能力都一般，对复杂的工作悟性不高，所以常被同事和下属嘲笑。偏偏他在遇到难题时常做出快速眨眼或眼睛望向天花板的“萌”态，让人对他挖苦之余，又不忍指责。从外貌到性格都这般圆滑，若把名字中的“园”改为“圆”，他就是个名副其实的“圆圆哥”。

米粒负责的成本科的事务不在本次ERP上线的范围内，所以她没有像詹妮和方园的团队那样每日加班。但是，她去年招聘的下属存货会计辛迪申请转岗到詹妮的会计科，米粒斟酌了一番决定批准。从感到被重用和提升，到感到被“过河拆桥”，在经历了职场心境的大起大落后，她的心机也渐渐地冒了出来：辛迪是个聪明优秀的下属，与其等丽莎培养她取代自

己，不如把她转到会计科，再招聘新人。对于招什么样的新人，米粒打算不能再像去年那样精心挑选，招一个优秀的下属来提高团队的业务水平，反而想招个对她不那么有威胁的，以应对丽莎让新人取代她的企图。经过与丽莎的这几次交锋，米粒开始学会为自己留后路：如果丽莎发现招来的新人既能干又有潜力，谁知道她会不会对新人再次施行“画饼”术，慢慢把自己架空？

时至今日，米粒已经很明白丽莎的权术：直接下属最好都像方园一样，能力上是平庸的，态度上是听话的，容易驾驭，不会威胁到自己的地位，而对能干的下属则采用“胡萝卜加大棒”的策略，该用他干活的时候要尽量激励，而一旦他的风头起来就要压下去，不能让他顺杆爬。另外，丽莎此番对部门架构的改组也有个特点，就是搞出更多的汇报层级，这样她只需要直接管理詹妮和方园两个人，其他员工都是她的次级甚至三级下属。凡是在组织设计方面有这种倾向的管理者一般都有两个动机：一是强烈的权力欲；二是最大限度地将矛盾下放，以便自己避免冲突，毕竟每年跟很多直接下属PA对话很烦。

于是，米粒给自己订的策略是：也招一个像方园那样的下属，条件不要太好，学历不能比自己高，英语水平也不能太好，没有工厂财务经验也没关系，反正不影响基本工作绩效就行。然后，她打算保留一些复杂关键的职责，不能都教给新人，只有这样自己才不会被取代、被架空。成本这块的工作方园肯定不懂，这样她才能让自己有点资本，让丽莎不敢把她当弃子。

想到这儿，米粒不禁感慨职场是个锻炼人心术的好地方，不知不觉中

她已经把洁熙那套遮掩功夫学会了。但她告诉自己，这样做是为了给自己留下足够的时间在外面找工作跳槽。

“跳槽”这词刚冒出来时，米粒还是犹豫了一下的，因为她知道自己在现岗位上仍需历练，但与生俱来的好胜心和自尊心还是让她萌生了退意。丽莎和方园都知道她对此次组织调整和人事安排有抵触情绪，因此对她很客气尊重，大概是怕她甩手不干，因为财务部暂时还找不出可取代她的人。她知道必须在他们找到这个取代者之前离开，否则自己的地位会更难堪。

她开始关注各大招聘网站的职位信息，并投递简历，但效果不好，只得到一家外资工厂高级成本分析岗位的面试机会，而米粒只有半年成本科主管的工作经验，在面试时发挥得也不如其他竞争者，所以落选了，而普通的成本会计的职位她又没兴趣应征。于是米粒明白了一个道理，通过外部跳槽谋求升职的难度很大。她转念一想：其实E&P公司本身还是很不错的，是否真有必要因为与丽莎的矛盾和对方园这个新上级的不屑而离开？

职场再回首

在绩效管理机制已相对公平的外企工作，落实到具体的公司发展阶段和部门，其实仍没有绝对的公平，每个人都需要合理利用资源（如下属）来达到自己的业绩目标，不动声色地把别人当棋子，或自己糊里糊涂地被当作棋子，甚至最后成为一枚弃子，这些都在所难免。若因一时斗气而缺乏对长期职业发展的考量，是不值得的。

那场和丽莎由亲及疏的角力游戏，在某天终于云淡风轻，我开始由衷地承认，丽莎在那次和我的PA对话中说我“还需要磨一磨棱角”是中肯客观

的，所以现在我早已释然：棱角之于职场是很危险的行为，特别是对于经理以上级别来说这一点尤为重要。如果排除拼爹和关系户方面的影响，一个技术能力强但棱角分明的人能升职，通常只有两个原因：第一，他所在的职能部门属于以量化业绩论英雄的业务部门（例如销售），而他又确实能为公司带来收入或客户资源，让公司可以容忍他的棱角；第二，他的运气太好了，但这运气也不一定可持续呢。

时间　一个月后，2003年初春

于是米粒考虑在公司内部调动，转到丽莎管不到的其他部门。很快机会便来了，在公司内部HR网站上出现了一个空缺职位：事业部财务计划与分析，在事业部内这个职位所在的部门叫BU FP&A，不属于丽莎管理的工厂财务部，工作内容和交流对象也与工厂财务部不同，如果米粒转去担任这个职位，几乎可以90%脱离与丽莎的恩怨瓜葛。而且米粒直觉认为，这种职位的发展方向比会计工作更有意思。

但美中不足的是，该职位的职级没有米粒目前的主管级别高。她犹豫了片刻，出于半是赌气半是报复丽莎的心理，还是在没有通知丽莎和方园的情况下，在公司内部网站上向HR提交了简历，申请竞聘。没想到第二天便收到了中国区招聘专员依琳的邮件，通知她第二天面试，面试官是本职位的直接上司赫曼。

赫曼是个细致谨慎的香港人，面试时他告诉米粒，在事业部做FP&A工作，要求较强的人际沟通能力和业务导向的思维，但看米粒的过往经验还是集中在会计核算领域，担心会计“管家”式的控制思维会不利于从事FP&A工作。米粒强调自己担任成本科主管后已不再做会计核算的事，侧

重成本分析和管理报告，但明显赫曼还是觉得会计经验丰富的人在做FP&A时不会那么“灵光”。赫曼一边看米粒的简历，一边认可她扎实全面的会计实务知识，但马上又提及FP&A职位只需要基本的会计知识。最后，他说会再看一些外部应聘的候选人再做决定，有消息再通知她。

面试后米粒感觉不是很有戏，但还是抱一丝希望。

过了两日，米粒在办公室远远看见丽莎站在依琳的座位旁，两人正低头轻声聊着什么，她注意到丽莎的表情有些凝重和紧张，米粒猜想依琳在跟丽莎说自己应聘BU FP&A职位的事。片刻后，丽莎离开依琳回自己办公室，途中经过米粒的座位时，面无表情但眉头微蹙地看了她一眼，米粒装作没看见，可心里明白：丽莎知道了，而且她多少有些担忧甚至——害怕。

丽莎觉得米粒内部竞聘的事很棘手，要不是辛迪刚转到会计科，她对米粒转岗也无所谓，大不了多培养辛迪就是了，但现在方园也刚来，成本科只有米粒懂业务，招新人也总得有培训时间，再加上现在ORACLE ERP系统马上要上线，她和方园，包括会计科所有人都在忙这事，如果此时米粒调离，将对整个部门影响太大。

丽莎想起米粒自从得知方园回来的反应，开始反思自己是不是做得有点过了。的确，方园不是担任业务财务经理的最好人选，但是她也没办法，以前面试这么多人，看中的人都不愿意来。提升米粒担任这个职位？不行，她的棱角实在太锋利了，丽莎觉得她离经理还差得远。何况，詹妮也不得力，每天一堆事情搞不定就来烦她，如果不赶紧招个经理把自己手里计划分析的工作交出去，实在是顾不过来……丽莎有点后悔，当初不该

对米粒说什么“你就是中国的Maggie”，这下倒把她的胃口吊起来了却不能满足，弄得她现在的情绪那么大。

丽莎坐在自己的办公室里，手撑着头在想，赫曼那边自己倒是可以去问问，如果他对米粒的态度不是欣赏到非她不可，那就还有回旋余地。不过当务之急还是得先稳住米粒。

丽莎拿起电话想叫米粒来自己的办公室，再跟她谈一谈。不过转念一想，最近米粒发给自己的邮件，哪怕是业务问题，语气都不太对劲。既然现在方园来了，不如让方园找她谈吧。丽莎知道方园在这件事上其实是局外人，让他出面跟米粒谈这事实在有点难为他，但丽莎管不了那么多了，谁让方园现在是米粒的直接上司呢？这种个性强的下属还是越少越好，幸好把她分给方园了。于是，丽莎拨通了方园的分机。

米粒看见方园去了丽莎办公室，关起门来待了很久才回来。米粒知道这两人一定是在盘算怎么处理她这次内部应聘的事。米粒甚至已经猜到了结果，因为丽莎以前是大中华区FP&A的经理，赫曼原来是向她汇报的，后来她申请调到工厂任财务总监，但时日不长，此番她定会运用关系去游说赫曼不要录用自己。其实米粒应聘这个职位时已经想到过这个结局，只是出于不忿想试试，若万一成功，既可实现职业转型，又能摆脱丽莎这个口蜜腹剑的上司，就算失败，也可挑战一下丽莎和方园这两位新旧上司，冷眼看他们不爽的态度，权当解气。

职场再回首

其实那段与丽莎的江湖纷争虽然让我记忆深刻，但只集中在丽莎与我谈话的场面，包括她说的那些冠冕堂皇的话，还有她说这些话时那种平和

又不失优雅的职业风度，很少想起那几个月我下班后的生活，能记得的就是自己只要一有时间就像祥林嫂一样，跟家人、好友以及没有利益关系的相熟同事唠叨这些烦心事。

现在我想，之所以我不怎么记得那个时期下班后的事，大概是因为我本来就很讨厌这样你来我往的设局与防范。从小到大，我都被周围人评价为直率、心无城府、爱憎情绪都挂在脸上，一颗心像玻璃一样让人很容易便望到底，所以我很不喜欢那段时期每天心里充斥着提防与计较的自己。那时，每天早晨照镜子时，都仿佛能看到胸腔里那颗慢慢长出茧子的心，无比的晦暗和丑陋。人在江湖飘，哪能不挨刀。为什么我们会感慨少年不识愁滋味？大概就是因为，所谓成长，往往是变成自己原来讨厌的模样。

第二天上午。

方园坐在座位上，电脑屏幕上已经弹出了邮件系统的提醒："15分钟后，与米粒的一对一谈话即将开始"。方园从自己的隔断里瞄了一眼外面的米粒，她似乎还在忙自己的工作，没有来找自己一起去会议室的意思。

其实在入职后和米粒的第一次谈话时，方园就感觉到了她的负面情绪，虽然米粒句句是针对丽莎，但从昨天丽莎把他叫到办公室后的交谈中，方园隐约感觉到米粒的情绪其实是缘于自己这次回来做她的上司。丽莎没有跟方园提他不在的这一年对米粒的提拔过程，但方园想起丽莎昨天的闪烁其词，已经猜到八成是她之前在米粒面前把饼画得太大了，他过去一年在E&P澳大利亚公司也见过类似的事儿。

米粒当然也看到了邮件系统的会议通知提醒，不过她很快点了"忽

视”选项，其实昨天下午她收到方园的会议邀请时也压根没点“接受”。她知道，方园现在就是丽莎的马前卒，丽莎现在肯定不愿和她对话，所以这次肯定是丽莎让方园找她谈话的，目的就是让她不要转去赫曼的部门。

方园昨天给米粒发出一对一谈话邀请时，心里本来是有点硌硬的，解铃还须系铃人，这事是丽莎惹出来的，现在却要自己收拾残局。对于米粒的能力和脾气，方园还是了解的，毕竟是自己招聘进来的，当初录用她就是看中了她爱钻研，后来的工作表现也确实证明了这一点。不过她的脾气，自己以前没觉得那么难管啊。不管怎么说，有了问题总是要沟通的，不能总是搁置。至于态度，既然她讨厌丽莎，那自己就得换一副跟丽莎不同的态度，也许换位站在她的角度去谈，效果会好一些。她不来找我，那我就找她吧。

想到这里，方园拿起笔记本，向米粒的座位走去。

方园与米粒的谈话持续了一小时，效果不好到超出了方园的预期，他想起丽莎昨天用了“又爱又恨”这个词来形容对米粒的感受，现在他也体会到了。作为米粒的上司，该怎么磨她的棱角，这确实是自己以后的重要任务。

谈话过程中，不管方园说什么，米粒自始至终只是烦躁，方园的意思核心就是两句话：

1.“有时从另一个角度看问题，心境会完全不同，特别是在工作中，不管你是否喜欢对方，都把他当客户，这样心情会好很多。”

【让我把丽莎当客户？我的职业不是销售，没那个思想境界好吧？】

2.“真正有价值的人在很多时候是要耐得住寂寞的。”

【这寂寞是多久？貌似我已经等经理职位很久了好吧？】

通谈下来，米粒到最后依然情绪激烈，她认为去年自己在洁熙离职、丽莎刚上任不懂成本会计业务、自己无人交接也无人辅导的恶劣情况下，能有今天的成绩自己付出了很多，自学成才、经常加班却从没有加班费……总之米粒向方园反复表达的是，自己的付出与得到不成比例。她的潜台词是：现在一切刚步入正轨，你就捡了个便宜来坐享其成地做我的上司，你的命还真是好。

方园又露出了米粒熟悉的那个神态：快速地眨着一对圆圆的眼睛，一副无辜的样子。米粒忽然发现，他真的是人如其名，只不过应将园改成“圆”。不知道这个看上去脸圆圆的、眼睛圆圆的、身材圆圆的、说话“圆圆”的、一切都那么圆圆的大哥是否能听懂自己的潜台词呢！

职场再回首

“真正有价值的人在很多时候是要耐得住寂寞的”，我后来跟下属谈话时也经常引用这句话，如果不是现在回忆流年往事，我自己都忘了，这句经典的话是出自方园这个我一向不怎么看得起的“圆圆的”经理之口。

我站起身，泡了一杯茶，茗茶间不禁莞尔，又想起方园总在人前眨眼或把眼睛瞟向天花板的举动，用现在的话说这叫作“卖萌”。不过千万别觉得他什么都不懂，以他的圆熟，他当时一定是懂我那套幼稚的潜台词的。方园最终在E&P工作了近十年，虽硬件上无过人之处，但人缘好是其最大的优点，他能先后担任中国区和亚太区不同部门的经理职位，不得不说是

大智若愚的，正如他说的“真正有价值的人在很多时候是要耐得住寂寞的”这句话，精髓便是“剩者为王”——你若耐得住寂寞，把所有自作聪明的人都熬走了，你就有机会了，那些总是仗着有点能力，在一个公司工作一两年就跳槽的人，终究没有在固定舞台上表演的能力，这是到哪里都通行的职场生存之道。

所以，“性格决定命运”这句话是有道理的，当你对一个“命好”的人羡慕嫉妒恨之际，不妨想想他的什么性情与禀赋是你没有的。

第5章　薪情≠心情

由于丽莎和赫曼的原有上下级关系，米粒这次申请内部岗位竞聘没有成功，但作为补偿，丽莎在年度加薪中给了她远超平均数的涨幅，这高于市场水平的高薪终于让米粒买得起北京的商品房，但她也明白，这是她在与丽莎长达半年的较劲中落败后唯一的收获。在半年后的一次外部求职中，虽然对方很满意米粒的能力，但仍然以她工资太高为由没有录用她，看来如果不再升职，米粒就等于被丽莎用高薪“锁死”在E&P公司了……

关于这次申请内部转岗，尽管米粒已猜到丽莎可能去游说赫曼不录用自己，但她还是走形式般地去向依琳询问结果，依琳以HR特有的专业措辞回复她：

“丽莎和赫曼协商后，考虑这个FP&A职位的级别比你现在低，从职业发展角度来说你没有进阶，而且你对工厂财务部过往的贡献也很大，丽莎的部门更需要你，虽然我们理解你想转向财务分析的愿望，但就公司内部对不同财务职能的定位来看，成本分析也属于FP&A的一个方向，制造业成本分析在外部市场上也是很受欢迎的一种职位，所以……”

米粒无心去听这些冠冕堂皇的话，只知道自己的第一次内部调转到此为止宣告失败。

然而有失便有得。适逢新一年度员工薪资调整，两周后方园发给米粒的新工资单上的数字还是超出了她的预期：涨幅25%。米粒去年在转岗与升级时已涨过两次工资，今年中国区的平均加薪幅度是9%，因此在不升

级的情况下她的薪酬不可能获得这个涨幅，所以她想这多少要归功于与丽莎这数月来的斗争，与方园谈话时抱怨得到与付出不成比例后，丽莎对她的“补偿”。这样，从转岗做成本会计，到提升为主管，再到此次“迫使”丽莎加大涨薪幅度，一年间米粒的工资已经翻了近两倍。

其实，米粒两周前跟方园谈话时说那么多没有加班费、付出与所得不成比例，也是因为心里怀着借机得到更高的工资涨幅的希望，她的直觉告诉她自己的愿望会得到满足。想到工资，米粒就有种说不出的痛，因为她加入E&P公司后才得知，原来自己入职时的工资比部门内同级别和相似资历年限的其他同事低很多，尽管那个工资比她之前的公司工资高，当时的她也是满意的，但随着时间的流逝，公司内部的不公平感让她越来越郁闷不甘。由于E&P给工作绩效优秀的员工远高于平均数的薪资涨幅，所以米粒前两年一直努力工作，连续得到E级的评分，也每年都得到超过平均数很多的涨幅，可无奈起薪低，工资绝对额依然低于其他员工。这次以内部竞聘“要挟”丽莎进一步加大涨薪幅度的机会，她自然不会放过。

望着工资单上那个冰冷的数字，她想今年可以买房了，但她同时也隐隐地感觉到，以这个工资水平自己现在很难离开E&P公司，这便是丽莎的高明之处，用利益锁死她的出路。

但米粒仍然微笑着对方园说“谢谢”，尽管这微笑半是欣喜，半是心酸。

职场再回首

那次涨薪后，我的工资不仅是三年前刚加入E&P时的两倍多，而且由于E&P属于高科技行业，所以薪酬高于外企平均水平，所以我那年虽然在

E&P是主管级别，但工资已达到当时很多制造业外企财务经理的工资水平。以2003年时北京的低房价，这工资可以让我买得起三环周边的两居室商品房。心情与薪情相反，这大概也是“塞翁失马，焉知非福”吧。

很多跨国公司的调薪体系是一套非常复杂的机制，尽管每位经理在绩效薪酬系统中给每个下属的评分和涨幅都是主观的，甚至很多“主观”都上不了台面，但HR总有各种办法给这些“主观”冠以各种“客观”且合理的名目——年度PA普涨、升级加薪、一次性绩效奖金、职位薪资调整，那一年我一共获得3次加薪，除了有一次是升级加薪，我想丽莎为我申请加薪的理由都走的是职位薪资调整的程序吧。E&P内部对这种调薪简称PPA，所谓PPA程序，就是由于员工职位发生变化（级别相同），而先后两种职位的外部市场薪酬差别较大时，目前职位的上司有权向HR提议将下属的工资调整到符合目前职位的市场水平。

所以这次风波给我的经验教训便是：

1.你现在的岗位越不重要，或者在上司心中的地位越不重要，就越容易内部转岗成功。如果想内部转岗成功，就不要把原来的工作做得“满”到无人可及，也不要等到在原部门升职了再转，否则你很难在你没有经验的领域获得一个和现有级别一样高的职位。

2.如果你的岗位真的很重要，而工资确实比同级别低，跳槽不一定是实现薪酬大幅增长的唯一渠道，公司的薪酬政策也许会为你获得不错的“薪情”，但前提是你对自己“重要性”的评估和你的上司对你的评估相一致。

时间　半年后，2003年盛夏

地点　E&P公司办公室

“喂？”米粒拿着手机走到没人的茶水间才接听。

“请问你是Michelle吗？”

“是的，您是？”

“我是BL公司的HR经理，我们收到了你的简历，应聘成本主管职位，我们想约你来我公司面试，你看这周什么时间方便？”

……

米粒挂了电话回到工位上，心想，真不容易，机会总算来了，要不再熬下去真要成阿香婆了。

这几个月以来，米粒与丽莎不再讲话，因为她已开始向方园汇报工作，丽莎只是她的间接次级上司，她也厌倦了和丽莎再有瓜葛。这期间她招到了新下属薛莉，辅导了两三个月，成本科工作再次走向正轨。米粒知道薛莉的能力暂时不会被丽莎看重并取代自己，但她实在不甘屈居方园之下，所以又开始寻找跳槽机会。

三个多月来，米粒投递了很多简历却都无果，现在只接到这家BL公司的面试通知。这是家欧洲独资工厂，提供的职位的头衔和职责都和她目前相似，但公司的名气和规模却不及E&P，按说蛮鸡肋的，但米粒投简历前注意到招聘启事里有三条：

1.候选人有潜力快速成长为财务经理。

2.汇报对象是财务总监。

3.对优秀候选人可支付具有“市场竞争力”的薪酬。

凭着这三点，米粒觉得从职业发展空间来看，这份工作就比目前在E&P委屈地熬着强；而且同属电子科技行业，工资应该不像其他传统行业的外企那么低，所以还是决定应聘。

面试官是BL公司的HR经理和财务总监。财务总监是年轻的中国男士，HR经理也是位年轻的女性，两人看上去都是30岁上下。米粒心想：到底是小公司，容易出头。果然，对方在问了她一些成本分析领域的问题后，对她的知识和经验都很满意，接着问她E&P目前的财务组织架构和她在其中的发展空间，以及对未来的职业规划。米粒委婉地谈到现在E&P公司组织“庞大稳定”的特点，升职很难。这位财务总监听了马上说，“在我们公司没那么复杂，升职很快的，我们现在招两个主管级别的人，看哪个表现好基本上一两年就会升任经理。”米粒知道，她离成功已经很近了。

果然，过了没几天BL公司的HR经理打来电话，说要准备出Offer，问米粒目前的工资，又让她提供薪资证明。等米粒传真过去后以为没事了，静待Offer之余，她心情好到开始草拟给方园和丽莎的离职信。没想到第二天，BL公司的HR经理又打来电话，说财务总监还想找她再聊一聊。米粒问为什么，以及和第一次面试的内容有什么不同，对方只说他们觉得米粒目前的工资太高，以他们的预算要再谨慎地考察一下她的能力。米粒苦笑，只好再去面试一次。

第二次面试，财务总监问的业务问题涉及更广，但米粒感觉对方还是满意自己的，只是强调他们的预算有限，只能在她目前工资水平之上象征性地加一点，米粒表示可以接受，因为更看重BL公司的职业上升空间和机会。

于是米粒回去继续等消息，她也看出BL公司的为难和勉强，猜到他们可能希望再看一些候选人，于是她只能盼望没有一个能力与自己比肩、工资比自己低的人出现。

一周过去都没有消息，米粒感觉很不好，忍不住打电话给BL公司的HR经理。果然，她回答他们已经录用了别人，也安慰米粒：“不是因为你不好，实在是我们不想按预算只给你涨一两百块的工资，那样按照我们内部职级的工资范围，以后你的涨薪幅度很有限，到那时你也不会开心。”

米粒理解也认同这说法，因为在E&P公司HR部门也是这么要求每个经理的——为了使员工在今后每年的薪酬还有上涨空间，并且为了使员工保持成就感，尽量不要录用一个工资已接近该级别工资区间最高值的人，哪怕他极其胜任所招聘的岗位职责。尽管米粒的工资在E&P公司同级别的工资范围中尚属中下，但在BL公司的同级别工资区间中也许已近最高值了。这让米粒意识到：即使是类似行业，同是外企，工资差距也很大，E&P公司的工资在市场上还是要高于BL这种小公司。虽说BL公司明示，如果这次招聘到的主管在一年后如果表现好会被提升为经理，但毕竟现在招的是主管级，给一名主管八九千元的工资已经到头了，然而在E&P，经理以下级别员工工资过万的比比皆是。

继第一次内部转岗的努力失败后，米粒的第一次外部跳槽的机会也因

她现有的高工资而丧失，她咬咬牙，明白这便是丽莎之前给自己大幅加薪要达到的效果：你不是本事大吗，往外跳啊，外面没人请得起你，就老老实实留下来干好自己的活儿吧。

放下电话，米粒仿佛看到丽莎在阴暗处窃喜地绽放着她一贯优雅的笑容。

职场再回首

我清楚地记得E&P的亚太区HR总监访问中国对员工演讲时，曾提到一个公司制定薪酬政策时通常有两个选择：一是以市场水平为依据；二是以内部公平性为依据，然后告诉我们E&P薪酬政策的制定倾向第一点，适当兼顾第二点。然后这位HR总监又强调：E&P是美国公司，所以薪酬政策最重要的依据是“个人绩效水平”。言外之意是，如果你绩效一般，即使你的工资低于市场水平或内部其他员工，公司也不会考虑调整。我记得当时听了这话还在心里冷笑：难怪我的工资比其他同事低那么多，也难怪丽莎在PA中给我E分后能连续通过PPA程序为我申请加薪，就是因为E&P的定薪原则中最不重要的就是内部公平性。可什么是“市场水平”？外部求职者面试议薪时，狮子大开口要的高价就叫“市场水平”？即使E&P每年都会找专业机构做市场薪酬调查，但对于中国这种新兴市场国家，很难说市场水平到底是多少，即使是同城、相近的行业，外企与外企之间薪酬差别也很大。这就是为什么E&P公司的内部网页上公布了欧洲与北美区的各级别工资范围，而不敢公布亚太区国家各级别工资范围的原因。即使这个范围已经很宽，最低值与最高值相差近3倍，但还是有人工资比最低值还低，若公开薪酬范围，这些区域的员工恐怕要闹翻了。

然而到外部求职，明智的话，最好是丢掉本公司内部的这些工资范围和自己的工资在其间的位置，而是掂量明白，市场平均水平到底是多少。被over paid（获得超出市场同类岗位价值的薪酬）的隐患是很大的，如果想维持自己在职场上持续进阶的形象，不论内部加薪还是外部求职，都不要对一个over paid的高工资沾沾自喜，因为那意味着——除非你居安思危地付出更多努力，使自己的能力真正“配得上”这个薪酬，否则你在市场上将很难找到持平甚至更高薪的工作，此时你的高薪就是缺乏可持续性的，你的职业将被“锁死”在这个公司和这个岗位。

第6章　排资论辈，不服又如何

在米粒结束与丽莎的纷争一年后，会计科经理詹妮决定撤换应付会计主管景玫，同时给另一名总账会计升职取代景玫的位置。事实上，景玫是詹妮两年前亲自招聘来的得力下属，而且在景玫刚加入公司三个月试用期刚满时，詹妮就升她当应付账款组的主管，这件事当时在会计科引起了很大争议，理由是景玫过去没有主管经验，组里其他人都比她资历深，凭什么她这么快就能升职？在以绩效论英雄的外企，到底该如何看待论资排辈呢？

时间　一年后，2004年年初

地点　E&P公司员工餐厅

中午，米粒正和会计科的同事卢娅在餐厅一边吃饭一边闲聊。

卢娅是米粒转做存货会计后被会计科经理詹妮招聘进公司的，职位是应付会计。米粒在加入E&P做应付会计时就编在会计科，那时只有4人，方园是领导。所以她转做成本后也常和会计科的同事一起吃午饭。不过随着会计科的人进进出出地变动，米粒除了工作联系，渐渐地跟他们走得不那么近了。所以，直到现在她才从卢娅嘴里知道，会计科又有人心不安的人事变动了。

财务职场人物白描



詹妮

30岁出头，外企经理人中“会做事不会做人”的典型代表。出身于会计行业的“黄埔军校”——“四大”会计师事务所（具体是指普华永道、安永、德勤、毕马威），会计专业能力强于上司丽莎和前任方园。然而她不仅姿色气质比丽莎差一大截，而且情商与管理团队的能力也比丽莎差不止一两个台阶。她在工作中待人直率、急躁，虽然工作态度延续了四大的“以结果为导向”，但对下属缺乏辅导的耐心，并在对下属的升降职、岗位调换方面处理方式简单粗暴、任意而为，在下属眼里俨然是缺乏礼教的泼妇。

米粒看卢娅和往日不同，光顾低头吃饭，半天不说话，似乎有什么心事。

“怎么了？是不是你的PA出问题了？”米粒问。

现在正好是1月，每年这时每个员工都要和上级进行年度PA对话。从去年开始，方园已经成为米粒的直接上级，不论是方园与包括米粒在内的所有下属之间，还是米粒自己与下属薛莉之间，PA对话都还算顺利和谐。米粒不得不承认，方园虽然业务能力不太强，但在对待下属与维护和谐人际关系方面还是很有一套的。而会计科经理詹妮就不同了。

米粒转做存货会计以后，丽莎上任财务总监，方园调任亚太区财务共享服务中心，詹妮被丽莎招聘进来，接管了这4人的会计科团队。2002年至2003年，随着中国工厂的业务规模迅猛扩张和ERP系统的上线，会计科团队规模已翻倍扩张为8人。原来4人是各自向方园汇报，后来詹妮管不过来这么多人，改为增设一个5人的应付会计组，设主管一名，主管下辖1名出纳、2名应付会计，1名采购发票录入临时工；除去AP组外，还有3名会计单独向詹妮汇报——总账会计、固定资产会计、工资会计。

詹妮以前是"四大"会计师事务所的高级审计员（那时安达信还在，确切地说应该还是"五大"），并持有CPA证书。米粒组建成本科的第一个下属辛迪以前是詹妮在"四大"时的下属，当米粒在丽莎"画饼"术的蛊惑下，打鸡血似地准备建立一个卓越的成本科团队时，听从詹妮的推荐，把辛迪招入麾下。詹妮和辛迪是米粒做财务工作以来最早碰到的出身"四大"的同事，米粒觉得她们的工作能力都很强。辛迪在米粒手下工作大半年，第一次PA评分米粒给了她E的分数。詹妮在这一年随着职责和下属的增加，似乎压力越来越大，时常与米粒闲聊，抱怨现在的下属都不得力，最后试探地向米粒要辛迪过去帮她。当时米粒与丽莎矛盾日渐激烈，不想让辛迪变成丽莎取代自己的棋子，于是征求了辛迪的意见，辛迪也同意转到詹妮的团队。

听到米粒的问题后，卢娅摇摇头，说詹妮找她谈话，这一年打算让她接替辛迪转做总账会计，米粒的第一反应是辛迪要跳槽了，不想卢娅告诉她辛迪是被提升为应付会计组主管了。

米粒一时犯愣，说道："那景玫呢？"

卢娅皱了皱眉，没有说话。过了半晌，见米粒追问的神情才说：“詹妮对她不满意，想用辛迪换她。”

詹妮对景玫不满意？这着实让米粒吃了一惊。因为景玫刚加入E&P公司时的情景她记得很清楚。

时间　两年前，2002年春

地点：E&P公司的员工班车上

一个晚上，詹妮跟米粒加完班一起坐公司的末班班车回家。车上两人本来在聊丽莎白天跟她俩开会布置的任务，说着说着詹妮又忍不住跟米粒抱怨起自己的下属，此时她刚接替方园担任会计科经理不到3个月。

“我真不明白方园是什么眼光，怎么招了这些人进来，能力不怎么样不说，还一点上进心都没有，我稍微给他们加点码，或者给点有难度的工作就往旁边躲，找各种理由推。丽莎给我布置的活越来越多，我下面的人没一个能帮得上我……”

米粒非常理解詹妮，因为她了解会计科那4个人是什么水平。除了在她转岗后招来接替她原来职位的夏薇薇是会计本科以外，其余3个人的第一学历都是大专，后来工作后在职修了成人教育本科，那时这种非高考统招的本科学历或多或少都有水分。米粒虽然不是唯学历论者，但也承认学历的高低在一定程度上体现了人的智商与悟性。况且他们在加入E&P之前工作的公司也都不怎么样，工作技能和解决问题时的见识与思路都无法与知名大公司出身的人比，米粒在与他们同组工作时就早领教过，他们不入“四大”出身的詹妮的法眼也属自然。可是所谓笨鸟先飞，若能力一般，

态度再不积极，这就难怪詹妮要不满意了。

于是米粒建议詹妮：“要不这样，趁这次丽莎争取到新的人头名额，你用高一级的头衔招一个背景好的人进来，如果你还以和那几个人一样的级别招人，工资就上不去，那优秀的人也不愿意来。”

就这样，两个月后，景玫以“财务专员”的头衔被詹妮招进了公司。

初见景玫，米粒就觉得她有点像1986年版电视剧《红楼梦》里的香菱，眉如弯月，长发及腰，话不多且言语轻柔，一副小家碧玉的气质。据詹妮的介绍，景玫之前的公司是世界500强中很有名的美国跨国集团，之前还在香港工作过，英语流利。

景玫在E&P工作的最初3个月，詹妮对她寄予厚望，把自己认为重要但其他人做不了的事务几乎全压给她——应付账款、固定资产、总账……因此景玫天天加班。有一次吃午饭时景玫跟米粒说，她未曾料到来E&P以后会承担这么大的压力，坦言自己要承受不住了。而此时詹妮与丽莎商量过后却做出了一个大胆的决定：将景玫升职为应付会计主管，原来向詹妮直接汇报的出纳唐娜、应付会计夏薇薇与新来的卢娅今后将向景玫汇报工作，另一名应付会计凯莉由于待休产假，詹妮决定等她产假回来后负责应收账款。

由于当时的景玫刚过3个月试用期，这个升职因为前所未有的快，所以激起了会计科老员工的不满，凯莉、夏薇薇与唐娜都认为詹妮过于赏识新人而忽略老员工。尤其是薇薇，她认为在应付账款组里任何人都比景玫资历深。而且，景玫过去没有会计主管的经验也成为她被质疑的理由。但

丽莎与詹妮的态度是明确的，用丽莎的话说，“我们是绩效导向的美国公司，不是谁做得久谁就可以升职”。对于薇薇的抱怨，詹妮报以冷笑：“她自己能力不行，干活马马虎虎经常出错，有什么资格嫉妒别人升职？”

接下来，景玫开始在3个下属或消极或孤立的态度下，步履维艰地做了主管的工作。

职场再回首

不少人都觉得只有在体制内单位工作才要靠熬年头升职，外企都是以业绩论英雄的，但实际上，不论中外，只要公司大了，都逃不了或多或少地论资排辈。比如夏薇薇对景玫升职的质疑，看上去丽莎与詹妮是非常有理的——你自己绩效不够好，凭什么眼红别人。但这种决策其实会在团队内部带来很多矛盾冲突，由此增加了管理这些冲突的成本。人都是理性经济人，都想少付出多得到，何况越是平庸的人越不知道自己为什么平庸，他们绩效平庸一部分缘于天资不够，另一部分是因为习惯宽于律己、严以待人，看不到自己的缺点，也选择性地忽略别人的优点。这类员工表面上没有进取心，而一旦看到别人升职或大幅加薪，就又羡慕嫉妒恨地质疑对方如何不配。然而，这类员工总是无处不在，而且人数不少，他们要是消极怠工，对部门或公司的绩效都有很大影响，所以“排资论辈”最容易变成安抚这类平庸者、保持公司内部和谐关系的工具。

为什么大公司里排资论辈大行其道？因为大公司业务复杂，组织架构也相应复杂，会设很多辅助部门和岗位，虽说“绩效为王”，但评价这些辅助部门和岗位的绩效大多都是定性和主观的，给一个员工怎样的绩效评分都可以被以各种理由找出不公平的地方。所以夏薇薇质疑景玫过去没有主

管经验，却在刚来3个月就被提升也不能说她错，因为景玫这3个月的工作绩效再好，也都可归因为詹妮的主观偏好。那么，对于这些不直接创造价值的部门和岗位来说，资历、年限反而会成为争议最少的升职标准，因为这两项简单易辨识，也很难造假。

所以，一名成熟的经理人在决定提拔员工时，在用他的能力和工作成果说话时，还是需要兼顾一下资历年限，尽管这些标准很土很俗，对那些优秀的年轻人来说也确实不公平，但在做出团队内部升降职及转岗等人事决策前，多掂量掂量，有助于你日后摆平那些平庸又做不到清心寡欲的下属的聒噪。

说到这，让我再次想到丽莎，不得不服她还是高明的，当初她宁肯召回能力不足以服众的方园也不提拔我，想必是她已察觉，有人可能觉得我转岗才半年就升任主管已经算快了，再很快升为经理资历不够服众吧。

第7章　职场不同情眼泪，别把自己“抻”得太狠

景玫升任主管以来，和下属的关系慢慢好转，但工作能力却日渐被上司詹妮所不满。在辛迪转岗到詹妮的团队后，詹妮越发觉得，和出身“四大”的辛迪相比，景玫的能力实在太差了，于是提拔辛迪做主管，让景玫降级为辛迪的下属。同时，詹妮和新升职的辛迪都不满意下属夏薇薇的表现，想将组里一名干活机灵又认真的临时工转正，将临时工和薇薇的职责对调。接连两起降职调岗的人事变动又在会计科引起轩然大波，夏薇薇一怒之下找丽莎理论，景玫却胆怯地在一旁独自流泪……

时间　2004年年初

地点　E&P公司员工餐厅

米粒正跟卢娅又对两年前景玫的升职旧事重提。

“哎，但我记得那次詹妮提拔景玫做主管的争议最后还是平息了，毕竟丽莎和詹妮已经在公司内部宣布了景玫升职，各部门有报销和付款事宜也都知道找景玫了，薇薇她们也没辙了。”米粒一边吃饭一边问卢娅。

“我觉得，这主要是因为景玫性子温和，对我们都挺好，日子久了，薇薇和唐娜也都对她没意见了，我们组平时气氛也挺好的呀。”卢娅与景玫是旧识，她也是景玫介绍进公司的，一直向景玫汇报。在她眼里，景玫一直就是个大好人。

“詹妮不是很器重景玫吗？怎么现在的态度180度大拐弯？”米粒不解

地问卢娅。

“可能也是因为去年辛迪转过来了吧，以前她喜欢景玫是因为没有辛迪，她没人可用，现在发现辛迪更能干，就想把旧人踢开了呗。”卢娅撇了撇嘴，一副同情景玫的样子，她和景玫的交情不错，言语间不免维护。

“那你向景玫汇报，觉得她工作能力到底怎样？”米粒问卢娅。

“嗯……我感觉吧，她做什么都特细，也很负责，就是胆子太小。比如说用ERP系统吧，只要是培训时没教过的功能她就不敢用，刚上线那两个月ERP系统总出问题，我有一次结账时有个数总对不上，就想试着运行一个以往没运行过的报告来查，结果被她训了一顿，她说那个报告既然用户培训和测试中没教过，用户手册里也没有，没经系统管理员查证和允许，我怎么能自己瞎用……咳，照我看，培训和操作手册里哪可能什么都教你，培训测试时教的都是例行职责必须用的功能，但很多功能都得你自己平时去里面多试、多琢磨。那不就是个报告吗？又不会产生会计分录，也不会改变系统参数，有什么不敢做的。再说，如果误操作真对系统运行结果有重大影响，人家ERP系统管理员也不会将那个功能的权限开放给我这种小会计啊。”

听卢娅这么一说，米粒已经基本能判断出景玫的业务能力确实一般，起码证明她解决问题的思路是僵化的，在这方面卢娅反而比她这个主管强，更别说跟辛迪比了。因为米粒了解辛迪的业务能力和工作效率，所以就理解詹妮不满意景玫、想让辛迪取代景玫的主管位置是再合理不过了。

财务职场人物白描



卢娅

年近30岁，是上司眼中最“好使”的下属。学历一般，但干活认真负责，爱钻研新任务和复杂的难题，工作结果优秀。为人实诚率直，同情弱者，可惜对自己的职业缺少规划，对升职没有野心，加上待人接物没有心机，也不懂得为自己争取利益，所以在众多职场优秀员工中显得有点“二”，最终在领导的眼里只是干活的一把好手。

“可是景玫其实真的已经很努力了，每天我下班时都看见她在加班”，卢娅还在以个人感情出发为景玫鸣不平，“而且她虽然做主管可能能力不够，但如果不让她带人，给她一摊事，她会做得很好。”

“这不结了？所以詹妮不让景玫继续做主管，站在经理角度，把她和辛迪岗位对调，景玫不再管人，自己做总账会计会做得很好，这不是挺正确的决定吗？”米粒试图让卢娅理性地看待詹妮的决定。

但转念一想又发觉不对，“哎？不对啊，你刚才不是说詹妮打算让你去接替辛迪的总账会计工作，那景玫将来要做哪个岗位？”

卢娅没吭声，半晌才说，“我也这么问詹妮，但她没跟我说，让我别

管，只让我做好准备与辛迪交接。”

又过了一会儿，卢娅小声说，“我猜她是想让景玫去做我现在的工作，将来向辛迪汇报。”

米粒听了一愣，什么？这不是相当于把景玫降职了？当初觉得景玫千好万好，才3个月就坚持给她升职主管，现在升职还不到两年就弃如敝屣降职？米粒心想：詹妮，你这次怕是要玩大了。

午餐后回到办公室，景玫还在座位上忙工作，还没去吃午饭，而詹妮与辛迪刚从旁边的会议室有说有笑地出来，准备去吃午餐，对还在忙碌的景玫视而不见，似乎也没打算邀她同去。米粒才回忆起来，近来詹妮确实与辛迪走得很近，常见她俩一起吃午饭，而一年多前詹妮都是和景玫一起的。这几个月但凡她路过景玫座位詹妮也在旁边时，詹妮常常是皱着眉，一脸急躁和不耐烦地跟景玫讨论工作，当时米粒以为詹妮本来脾气如此也没太在意，如今看来景玫确实已失势。

财务职场人物白描



景玫

30岁出头，气质和性情都酷似1986年版电视剧《红楼梦》里的香菱，温婉柔弱。曾在知名世界500强公司工作，平时与同事相处和谐，对工作认真负责，但业务能力和悟性一般，适合做循规蹈矩的事务性工作，不善于钻研复杂问题，在面对挑战时抗压性差。此外，在做主管时对下属缺少领导力，对待上司的斥责又一味忍气吞声，实在是受夹板气的典型。如果不会方园的那套升职路数，那么胆怯绵软的性格、平凡的天资、缺少果断和心术，会让她注定职场平淡。

接下来的两天，财务部工作区旁边的会议室几乎被詹妮全程预定了，米粒知道这是詹妮在对每个下属进行PA谈话，并部署今年的新岗位、新任务。看到进出会议室的会计科同事的表情，米粒预感到会计科的风波又要来了。

有一天，景玫在会议室里和詹妮待了很久都没有出来。在办公室的公开工作区，米粒看见工资会计周琼和景玫的下属夏薇薇、唐娜凑在一起嘀咕着什么。米粒想可能也是和这次人事调动有关，看样子卢娅中午说的事是真的，今后景玫要降级向辛迪汇报工作。景玫与詹妮现在谈这么长时间，恐怕也是很难接受这次降职。米粒又想起了去年自己跟丽莎之间的那几次交锋，可她知道詹妮的脾气和道行，根本与丽莎不是一个档次的。

过完春节，美国总部一道指令下来，今年财务部面临一项很重要的全新任务，就是建立萨班斯内控流程文档并进行控制测试，简称SOX404[1]。《萨班斯-奥克斯利法案》是美国安然公司曝出会计丑闻后美国政府颁布的，所有在美国上市的公司都要执行，还要通过外部审计师的审计。E&P公司是纽交所上市的公司，自然也不例外，所以丽莎马上组织

全体财务部人员并告知公司其他部门开始这项工作。在这个领域以前谁都没有经验，知识也欠缺，所以最近一个月财务部所有人被总部安排了大量网络电话培训会。

但是这几天会计科的人在忙碌之余又有些暗流涌动。应付会计夏薇薇总不在座位上，常常和詹妮、辛迪在丽莎的办公室关起门来开会。

有一天，米粒看见方园因SOX404的事要去请示丽莎，却总因为她的办公室关着门而折返。于是她问方园，丽莎和詹妮的人有什么要紧事天天讨论，方园无奈地摇摇头，“还不是詹妮对人员的调动，把薇薇惹怒了，跑到丽莎那里去告状，说詹妮有意要挤她走。”

米粒又一愣，景玫的事还没搞定呢，怎么又扯上了薇薇？方园说：“詹妮除了要调整辛迪、景玫和卢娅三人的工作，还要调换薇薇的工作，因为辛迪跟她抱怨说薇薇做事马虎不上心，不放心她做采购发票核对，因为这项发票核对的工作直接影响生产材料的付款。詹妮和辛迪都觉得，这种涉及公司资金链以及原材料供应商关系的事应该由细心负责的人去做，所以看中了认真负责的实习生小刘，小刘去年刚大学毕业，目前只是负责发票录入的临时工，詹妮想把她转正，然后让她接替薇薇的工作，让薇薇去做发票录入的事情。”

米粒听了又有些吃惊：这不又是一起变相降职吗？虽然薇薇职级不变，但让一个正式工去做临时工的事，换了她，也会觉得这调动是故意挤对自己走。

方园见米粒微张着嘴诧异的样子，什么都没说，只是眨了眨他的圆眼

睛，然后用一只手对她做了两次向下按的动作，就回自己的座位了。米粒明白他是让自己别多事去掺和的意思，看着方园的背影笑而不语：此君向来谨言慎行，这动作严重符合他事不关己高高挂起的一贯风格。

不过米粒认为，詹妮现在搞这些人事变动实在是不会挑时候。按说这当口正是用人之际，团队需要稳定，詹妮却搞这么一出，这不是搅乱军心吗？整个会计科有几个人能安心干活？更别说搞SOX404了。

回头看见景玫坐在座位上盯着自己的电脑屏幕发呆，米粒想起每个月结账前都要请她查询一项数字，所以起身去问她要。景玫不作声地在电脑上用自己的账号登录ERP系统操作，动作很慢，似乎心不在焉。米粒心里微叹，但也不好安慰或询问什么，于是拿过她的鼠标说了句“我自己来吧”。景玫依旧没有吭声，只是往一旁挪动了一下，继续想自己的心事。十几秒钟过去了，米粒在她的键盘上操作着，忽然觉得手背上添了一丝湿凉，低头一看，是景玫掉落的一滴泪。

米粒终究不忍，扭头轻声问她：“你有没有想过去找丽莎谈一谈？薇薇都去找了。丽莎毕竟是你的次级经理（直接上司的上司称为次级经理），没准会有转机。”

景玫摇了摇头，什么也没说，站起身向洗手间走去。米粒望着她清瘦的背影，心里叹息：大概薇薇也会无功而返吧，要是没有丽莎的首肯，估计詹妮也不敢擅自做主这么大手笔地做人事变动吧。

职场再回首

迄今为止，我想起景玫依然是只叹息而不惋惜，尽管她当时掉落在我

手背上的那滴泪确实很惹人心疼。因为E&P公司的员工绩效评估标准中有一条“结果导向”，以景玫工作结果来看，她确实比辛迪差许多，而且从悟性上来看，她也不胜任做复杂的会计业务。詹妮根据辛迪、景玫、卢娅这三人的技能特点调换她们的工作是正确的，因为辛迪原来做的总账会计需要独立负责ERP系统总账和库存两个模块。熟悉ERP系统的会计人员都知道，总账模块相对简单，但库存模块涉及业务部门的操作，所以比景玫原来负责的应付账款模块更复杂，而卢娅对ERP系统不仅思路清楚，还喜欢钻研尝试，让她接替辛迪的工作比让景玫去做更合适。

职场是不同情眼泪的，优胜劣汰是通行的法则。因此我一直都不赞成去担任大大超出自己目前能力的岗位，不论是跳槽还是内部提升转岗。适当挑战自己的潜力是需要的，但把自己“抻”得太狠，就大大增加了被淘汰出局的风险，到那时哭有何用。在外企，我总能见到很有抱负的人（当然不是指景玫），他们要么追求快速升职（通常意味着职责大幅增加）；要么在上司面前积极“揽活”，而且揽的是自己毫无经验或严重欠缺所需知识的活，这类人在外企通常被形容为aggressive（有进取心和闯劲）。如果你真是个精英，这么做无所谓，所谓艺高人胆大，但如果你本身艺不高，那胆大可就成笑话了。

工作的年限越久，个人履历的“质量”就越重要，如果你的履历常见因绩效不好而被降职、调岗、解约开除或频繁跳槽等事件，对于应对未来求职是有负面影响的。别狡辩说“简历是可以修饰的呀，有些东西是可以不写在简历上的呀”，别忘了大公司招聘新人都要做背景调查，而且调查程序日渐严苛，所有简历上没有的东西都可能浮出水面。我就常接到猎头甚至第三方调查机构打来的电话，问某某人是不是我在某某公司的同事，以

前做什么工作表现如何，盘问个底朝天，让我不得不感叹这个世界真是很小很透明。所以保险起见，如果自己没那个金刚钻就别揽瓷器活，无论是求职还是内部转岗，都量力而行吧。尤其是级别高的岗位，起码应该保证新职位的职责中有一半是自己能胜任的。

[1] 《萨班斯- 奥克斯利法案》的404 条款：内部控制的管理评估。

第8章　下属也能把上司告了？没错，是真的

工资会计周琼由于看不惯詹妮对下属的做派，所以递交了辞职信。会计科的人事纠纷又有了转机，由于周琼的离职让工资会计岗空缺，詹妮给了景玫两个选择：要么组内降级归辛迪管，要么去做级别不变但技术含量更低的工资会计，并且以欺骗加要挟的手段逼景玫在绩效评分表上签了字。薇薇与景玫联合会计科其他几名员工，向HR部门和厂长葛瑞投诉詹妮，E&P公司的“员工冤屈申诉”程序启动了……

过了两天，米粒去工资会计周琼那里查询住房公积金的支取进度时，周琼告诉她自己已经提交辞职信了。周琼比会计科的同事大好几岁，前年跟着老公从美国回来后才加入E&P公司。但是，米粒从她身上一点都没看出海归气质，反而平时的言行像个碎嘴唠叨的小市民。没等米粒接茬问她到哪高就，她自己就叨叨开了：“这部门没法干了，领导忒没劲，除了骂人就是骂人，一点都不懂得尊重人，以前忍忍也就算了，好歹也没骂我，可现在又开始整人了，看景玫和薇薇被她整的，我在一边都看不下去，还不如辞职回家带孩子，眼不见心不烦……”

米粒笑着打趣她，“那是因为你家有钱不愁吃喝，哪像我们还得供房，再看不惯不也得忍吗？”

财务职场人物白描



周琼

年近35岁，海归，碎嘴大妈一枚，热衷办公室八卦，没事便聚众闲聊。业务能力与海归身份严重不符，没有能力做稍微技术性强的工作，嫉妒能人的高工资，眼高手低却不自知。面对同事受到的不公平待遇却格外“热心”，就算跟自己无关也拔刀相助。

卢娅正好走过，听到两人的谈话插嘴对米粒说：“你是没见她是怎么骂我们的，那不是一般的骂，是狗血喷头地骂，一般人都受不了。以前我不直接向她汇报工作还能躲，现在我也愁，马上要直接汇报给她了，我还能忍多久。”

周琼使劲点头，说道：“没错，就是狗血喷头这四个字，形容得太对了。”

周琼在E&P本来就属于爱议论是非的“八卦王”，等卢娅走远后，她悄悄地跟米粒说：“前两天景玫跟我聊了很久，说詹妮这次PA给了她NI的分数，她当然不同意，所以两个人那天在会议室一直在争论。最后詹妮黔驴技穷了，拍着桌子对她说：‘你能力太差，你要有自知之明就赶紧走人吧。’你说，作为一个经理这么说话合适吗？我就是听了这句话觉得特心

寒，景玫去年加了多少班，就算没功劳也有苦劳吧，最后就得到这么一句。我觉得在这种人手下干一点意思都没有，所以回来就写辞职信了。”

米粒看了看丽莎的办公室，门依然关着，里面詹妮、辛迪与夏薇薇三人围着丽莎，看詹妮站在丽莎旁边，不停挥动手臂的样子，似乎在激烈地争论什么。米粒心下叹气：看看这是个什么团队，一个在逆来顺受地流泪，三个在丽莎那里理论，一个要辞职……就算詹妮对下属的绩效评分和岗位调换都是正确合理的，但作为一名经理，她在沟通方面技巧实在是太差了……

接着詹妮开门出来，然后又怒气冲冲地摔门而去。没过两秒钟辛迪也出门离去，丽莎的办公室里只剩下夏薇薇不知所措地待在原处，而丽莎的脸色红白不定，极其尴尬。米粒看见这幅景象，猜想丽莎应该是尝试在双方之间调停但失败了。不过詹妮敢对着自己的上级摔门而去，丽莎没发飙，涵养还真是不错。

财务职场人物白描

夏薇薇

年近30岁，多数公司里表现“差强人意”的普通员工代表。相貌平平，教育背景和天资中上，不过属于生活导向型，对工作只求稳定，缺乏上进心和专业态度。工作效率高但粗心马虎，“差不多就行”。但是眼见同事升职，以及上司对自己的工作安排有变化时又颇有微词，在认为自己遭受不平待遇时勇于上诉维权。

中午吃饭时，卢娅又跟米粒提起景玫，这次她明显流露出对詹妮的气

愤和鄙夷。“那天我跟你说的我猜詹妮想让景玫做我的职位，结果真的是这样，但是詹妮那天跟景玫进行PA谈话时说到这安排，景玫肯定不愿意啊，本来就给了NI的分数，而且给NI的理由又说得不充分。其实那天最后景玫已经很忍气吞声了，已经跟詹妮承认辛迪更强了，她可以让出AP组主管的位置，但希望去做辛迪原来的总账职位，可詹妮就是不肯，认为她的能力不够做总账，只能做我原来的工作。”

“哦！”米粒恍然大悟，怪不得那天两个人在会议室里耗了半天呢，想必是景玫不肯在PA的表格上签字同意。“那后来呢？”

卢娅索性放下筷子不吃了。“那天是不欢而散，景玫死活不签。结果你猜怎么着，不是过完春节HR要求的PA签字期限快到了吗，她又找景玫谈了一次，骗景玫说‘你不签字就不让你做辛迪的职位’，结果景玫迫不得已签字了。但现在詹妮依然让我去接辛迪的事，不让景玫去做。你说这不是欺骗加要挟吗？我以前还觉得她就是脾气不好爱骂人，现在觉得她是人品太坏！”

米粒在一旁听着，不禁回想起去年与丽莎之间的交锋。米粒觉得詹妮虽然“坏”，但明显坏得冒傻气，是那种不讲策略的傻，和丽莎滴水不漏的阴谋阳谋比起来，詹妮在与下属沟通中的言行不仅不能服众，而且轻易便会惹起众怒，哪里像丽莎那般步步为营，准备好各种让你无法反驳的证据和说辞；而且不管你多么气愤烦躁，她永远一副不愠不火的样子，最后让你对PA分数不签字也得签字，对人事安排不接受也得接受。所以，遭遇过丽莎这种更高段位的上司，米粒对詹妮这种手段的感觉比卢娅平和多了，因为她知道，詹妮的麻烦马上就会来了，照现在财务部风声鹤唳的气氛，

估计HR马上就会找詹妮谈话了。

“那现在景玫是怎么想的，就接受降职去做你的职位以后向辛迪汇报啦？”米粒问完这句忽然想起来，难怪初见景玫觉得她像《红楼梦》里的香菱，还真是个性也挺像香菱的，而泼妇般对着她大骂“你能力太差赶紧走人吧”的詹妮活脱就是一个夏金桂。

“现在不是周琼辞职了吗，所以詹妮给她两个选择，要么接替我的工作以后向辛迪汇报，要么去接替周琼的职位做工资会计，仍向她汇报工作。你说这叫景玫怎么选，如果是我找工作，我肯定不愿意去做工资会计这种职位，还不如做出纳能学的东西多呢。”卢娅无奈地说。

听到这米粒明白了詹妮的意图：她就是变着法地挤对景玫自己辞职。

关于工资会计这个职位，很多美国公司跟国内公司不一样，这个职位一部分工作相当于原来国有企业人事部门的劳资岗位，计算每月应发给每个员工的工资，以及请款支付工资、社保和各项福利津贴，真正跟会计沾边的事就是每月末做计提薪酬福利的会计凭证，剩下就是杂七杂八的跟工资福利有关的对账。美国公司习惯把这个岗位放在财务部门而非HR部门。所以，做会计的人都认为这个岗位是最没有技术含量的。只不过在E&P公司这个职位的定级有些特殊，由于这个岗位能看到所有人的工资，所以为了照顾做这个职位的人的情绪，给该职位的定级和工资都比普通会计要高，而且这个职位虽然名义上是向会计经理，也就是詹妮汇报，但由于HR要求工资保密，所以工资数据和相应的会计凭证必须由财务总监，也就是丽莎审核批准，所以这个职位在业务上倒不怎么受詹妮的监控和评价。如果景玫担任这个职位，职级和工资应该不受影响，也不必屈尊汇报

给原来比自己级别低的辛迪，只不过要忍受职责技术上的下降，和要夏薇薇去做临时工的工作一样。

接下来的几天财务部一直都在忙着结账，夏薇薇和景玫似乎也没什么反应，每天都在自己的座位上做事。不过很快米粒便印证了之前的猜测，这起风波已经惊动了HR，因为她常常看到詹妮和负责工厂HR事务的蓝思在会议室里一对一谈话。她知道，肯定是丽莎没管住，詹妮被夏薇薇告到HR那儿去了。

这点米粒还是有点诧异的，因为她在以前的公司从来没见过下属告上司的，但在E&P公司不同，现任的工厂厂长葛瑞在上任之初就发布了有关“员工冤屈申诉”程序：任何员工如果觉得受到了直接上司的不公平待遇都可以申诉，申诉程序依次为次级上司（上司的上司）→所属部门负责人→HR顾问→厂长，处理投诉的人必须给出建议和解决方案，员工如果对上一级给出的方案不满，可向再上一级继续申诉，就像打官司，被告人被法院判决后不服可继续向更高级人民法院上诉一样。米粒心想：八成是薇薇觉得告到丽莎那里解决不了问题，干脆一封邮件告到HR顾问蓝思那里去了。不过米粒还是挺好奇：夏薇薇是采用了什么方法，才连跨几级让HR受理了这桩下属告上级的难断的案子。

再过了几天，这次风波已经上诉到了厂长葛瑞那里。葛瑞是个年龄五十开外的新加坡人，管理风格高度放权，工厂各部门经理通常都把自己部门的事安排得很好，不怎么去劳烦葛厂长，因此这位大叔很有闲情逸致，他的办公桌上从来不见堆积如山的待批文件，他的办公室里随处可见花草字画等居家物事。可近几日葛瑞的房间却热闹了许多，丽莎、詹妮、蓝思

像走马灯一样轮番出现在他的办公室里。大叔的办公室这个星期恨不得有一半时间都关着门，他要么与他们一对一谈话，要么和这几个人一起开会讨论。

夏薇薇似乎消停了许多，每天大部分时间都在自己座位上处理工作。米粒终于忍不住去问她，“你还挺厉害的，我记得以前丽莎说过HR是最不爱管这种事的，难得这次肯替你出头，现在都捅到葛瑞那儿去了。”

夏薇薇笑了笑，“哪是我一个人能搞定的呀，我是联合了景玫、凯莉、唐娜、周琼一起联名申诉的。那女人这么惹众怒，HR和葛瑞当然不能不管了。”

米粒听了一愣，夏薇薇联合同样受屈的景玫去申诉可以理解，她也觉得詹妮这样的经理是该受点教训。但是凯莉、唐娜、周琼也一起上诉，这不明显是墙倒众人推吗？周琼的辞职其实只是自己看不惯詹妮而已，并非有什么确切的证据证明自己也被詹妮屈待或排挤；唐娜和凯莉就更不可思议了，因为她俩在去年就已经相继申请了其他部门的职位调离财务部了，现在早已不是詹妮的下属，虽说去年调离财务部也有不满詹妮的原因，但与景玫和薇薇的例子相比，她们也说不上受了什么冤屈，不过是自己工作绩效平平，被詹妮挑剔不待见而已，她们若真有像景玫与夏薇薇一样的冤屈，当时自己为啥不去申诉，却等到现在来掺和。

职场再回首

其实公司里上下级纷争是很普遍的，但像E&P公司一样有“员工内部申诉程序”并严格执行的公司却不多见。我记得当年刚进E&P公司时，HR部门就宣扬过公司注重“员工满意度”。离开E&P多年，我一直觉得比起很多

推崇“狼性管理”的民营企业，外企还算是比较人性化的。E&P又似乎是在外企里这方面做得更“好”的。离开E&P后，只要我把这个案例讲给其他人听，没有不觉得惊讶的——啥？下级还能把上级给告倒？哪有这么“好”的公司？

为啥我要把好字打引号？是因为我认为这种允许“以下犯上”的机制很难公平有效地运作，而且不可避免地营造包容平庸的企业文化，不是吗？重视员工满意度的意思就是，不管你工作表现是优秀还是平庸，公司都希望你满意。可是这两种人本来就有着不同的利益诉求，甚至是完全相反的价值观，要让他们都满意、都觉得公平该是多么难的事情啊。而且这种内部申诉程序很可能被绩效差的员工过度利用，似乎绩效差的人被上级责骂受了些委屈，只要瞅准一个恰当的时机，就可以借这个内部申诉程序合力扳倒上级，便如会计科这起风波，除了景玫和薇薇，其他几名上诉者为什么当初自己不去申诉？想必也是明白，自己那点不顺心根本不叫“冤屈”。如果因工作纰漏被上级骂几句就可以称为“冤屈”，那不是天天都有人申诉了。之所以决定去申诉，说白了无非是触碰到自己的利益底线忍无可忍而已，比如景玫和薇薇，如果不得到NI的评分无法涨薪，如果不是被调换岗位降职，如果不是影响自己的这些利益，又有多大动力去坚持向上申诉？无非也是像那几位一样，要么辞职，要么转部门，自己避开完事。如果HR一个不留心，忽略了深入调查，这个机制就会被一帮唯恐天下不乱的人利用；可是如果深入调查吧，又要投入太多的时间和人力。

忽然发现，像蓝思那样在HR做员工关系管理还真是个费力不讨好的体力活。从人力资源管理角度看，为什么要维持这种“包容平庸”的文化氛围倒是值得进一步思考的问题。

第9章　胡萝卜VS大棒　外资与中资企业文化面对面

说到E&P公司“包容平庸”的文化氛围，容易让人想起老国企的“大锅饭”，但是仔细研究两者还是大有不同的。“大锅饭”体现在干好干坏报酬一样，可是E&P公司的薪酬还是能够拉开差距。不过这个差距和很多奖罚分明的中资企业仍有不同，因为这些中资企业的老板坚持总人工成本不能增加，所以要给优秀的人加薪，那势必有些表现平平的人就要降薪。外企薪酬普涨“奖多罚少”的胡萝卜文化对决中资企业的大棒政策，孰优孰劣？

我记得在E&P公司有不少同事都待了十几年，有个工程师非常推崇E&P的文化，“这公司就像大国企一样，待得越久就越觉得它好”。直到现在，我还听E&P的同事说，有部门的人连续两三年得到NI的评分却依然在公司里待得好好的，这要是换成当年采取“末位淘汰”制的通用电气公司，这些人恐怕早就被解雇了。很多人大概会想：这公司养一堆平庸混日子的“老油条”不是“大锅饭”吗？这种企业还能有前途吗？不过玄妙就在这里，“大锅饭”的本质是干好干坏报酬都一样，但E&P公司还不是这样，从它每年薪水“普涨”的制度，对得到E评分的优秀员工的加薪幅度，对升职、转岗、培训、海外实习计划的投入来看，E&P的员工绩效管理文化应该叫作“多奖少罚”。

我当年身处这种“多奖少罚”的绩效文化中时，对这套人才管理机制不怎么感冒，甚至觉得对勤奋努力的优秀员工不够公平，因为无论如何，涨薪的预算是有限的，还要分一大部分给没有上进心的碌碌无为者。但后来在做咨询顾问期间，看多了国内企业的绩效管理后，才有了更深的见解。

外企在加薪方面多采用“普涨”的方式，并且根据绩效目标的达成评分，通常绩效评分最低档的员工不能加薪，但也不会降薪。中资企业却不同，特别是一些民营企业，薪酬政策处处散发着负激励的味道，例如员工如果没有达成目标，或即使达成目标但低于同组平均水平，都会被扣奖金甚至降薪。而在E&P公司，多奖少罚的绩效文化的宗旨是“包容平庸，奖励卓越”。就NI、S、E这三档绩效评分来看，大部分人以上会获得S分数，他们中一定有平庸者，但是他们只要本职工作达到合格，一样可以小幅加薪；但10%获得E评分的优秀员工加薪幅度会大大超出平均水平；得到NI分数的人，也最多只是不加薪而已。我在E&P公司的会计科的两个同事，几乎同期加入公司，级别相同，入职时工资也差不多，但四五年后，一个工资涨了30%，另一个则翻了一倍。这样的薪酬机制肯定为很多中资企业所不认同，我过去接触过的一些民营企业的HR总监和老板都明确表示：“加薪可以，但总的人力成本不能增加”，所以结果就变成：绩差者降薪，绩优者加薪。

虽然中外资企业对优秀员工和落后员工的薪酬差距都不小，但区别在于，外企每年的人工成本总额都会增加，而民营企业的薪酬政策是总额不变，跟“劫富济贫”是一个道理。但是，外企这种“多奖少罚”的薪酬政策有利于稳定大部分普通员工的情绪，同时也兼具鼓励卓越绩效，不是平均主义大锅饭。这等于是告诉那些普通员工：你若满足现状或没有上进心也可以，公司不会因为你不上进而不认可你的贡献，但公司不会给你升级和大幅加薪，你若眼红别人升职或大幅加薪，那么请努力做得更好，超越90%的人，否则你大可以跳槽。这在一定程度上可以达到“自然流失”平庸者的目的。

因此，这种“包容平庸，奖励卓越”的人才策略既能激励员工上进，同时也能提高员工满意度来使公司更稳定，如果因不公平的绩效薪酬机制导致人员流失率提高，那就是影响企业长期发展的隐形成本。一个HR总监或企业老板，最好别总算计着眼前薪酬普涨增加的成本，不妨想得长远点：新招聘一个人要经历招聘面试、培训、试用期考核等环节，还有可能解雇不合格新人然后再招聘……这整个招聘过程要付出多少成本？与维持现有员工绩效与满意度付出的管理成本相比，孰高孰低？就是因为这种更长远的考虑，优秀外企的人才策略都会强调保留现有人才，有些外企还对长期服务的员工提供奖金。

我虽然不是做HR的，但也明白高效激励员工的好处，所以在做咨询期间对惯于用负激励的民营企业很有感触，深感它们和外资跨国公司在内部绩效激励文化方面的不同。在外资跨国公司工作常要依赖集团政策，从这些政策可以感觉出——公司假设员工都是守法的，但如果有不良行为出现，公司有办法识别它、抓住它，并且有完善的内部控制体系杜绝并事前预警。但很多民营企业的制度常见负面的基调，就是假设每个员工性本恶，会占便宜、会懒惰、需要监督，所以制度中常见“不许”如何做，如果怎样公司就如何惩罚之类的字眼。一个明显的例子是上下班打卡，我记得在去拜访一家民营企业时，见到门口打卡机旁标注着不按时打卡一次会罚款10元，那家公司的IT总监笑着对我们说他本月已被罚了三次。于是我想起在E&P工作期间，忘了打卡从来没有人过问，也不影响工资，据说打卡机最重要的用途是在发生紧急状况、需要疏散人群时用于检查统计人数。不过每到月末，行政部门都会把每个员工的当月打卡考勤情况送到部门经理那里，由部门经理决定是否要与“缺勤”者谈话，但我从没见丽莎找过我

们部门任何人就不打卡的问题谈过话。因为员工是否实质到岗和工作、工作有没有出成果和达标，远比形式上有没有打卡更重要。

对员工来说，如果有选择，胡萝卜政策和大棒政策，你愿意去哪家？

就人在职场来说，我们不能决定公司的人才政策，但对于一名职业经理人来说，在你的团队内表现出以人为本的正激励言行，绝对有助于你保持团队和谐并赢得下属尊重。

或许对于个性桀骜却有才华的人来说，这种体制不比“大锅饭”公平，但平心而论，如果你有卓越贡献，这种多奖少罚的绩效体系已经给了你足够的奖励，为什么一定要平庸不上进的人受罚呢？世上没有一种制度绝对公平，因为我们心里那杆所谓“公平”的秤其实都是偏向自己的。

第10章　“四大”的人跳到企业为何不受待见

夏薇薇引用丽莎对詹妮和辛迪的评价是“警察”，这是因为詹妮和辛迪之前都来自“四大”会计师事务所，在事务所做审计习惯了给企业会计挑错，而且不忘拿出书面证据。詹妮和辛迪在E&P公司沿用了这种习惯，总给丽莎写邮件证明夏薇薇的哪项工作出了什么错，这使得夏薇薇和丽莎都很反感。米粒不明白，为什么以前的辛迪没有展现出这么严苛强势的做派，景玫一语道破天机：这是“四大”与企业不同的内部用人机制决定的。这次纠纷最后的处理方案是：将詹妮的团队减员，詹妮也被HR部门和葛瑞认为严重缺乏经理的沟通能力，被强行列入“绩效改进计划”名单……

“那你怎么想到要找唐娜她们那几个人的？你和景玫联名还不够吗？毕竟她们几个要么离职，要么已经不在财务部了。”米粒问夏薇薇。

“因为我发现指望丽莎根本没用，我跟景玫的换岗估计是那詹妮和辛迪跟丽莎事先通过气的，丽莎根本就弄不动那两个‘四大’的‘警察’，没准她根本不想动，就想做个好好先生，象征性地调停一下做做样子……所以我们必须得争取到更多人的力量来证明詹妮是引起了多么大的公愤。”

“警察？”米粒不禁哑然失笑。

“是啊。有一次我们在丽莎的办公室，说着说着丽莎就纠正那俩女人的态度，说‘你俩现在不是在“四大”，你们不能像以前做审计那样，你们不是警察’。因为丽莎说整天都收到她们在举报我的邮件，还附上各种证据抨击我。其实我觉得，下属要是真的做得不好，你们作为经理倒是教啊，就

知道挑错，还搜集证据跑到上级那里告下属的状，可笑。你看我的邮箱，每天跟她俩和丽莎之间的往来邮件足有几十封，那天在会议室里丽莎烦得不得了，最后说了一句，‘我以后不想再收到你们之间这种打架的邮件’。”

夏薇薇现在大概恨透了詹妮和辛迪，言语间都不屑叫她们的名字，总用“那两个女人”来代指。

米粒瞄了一眼薇薇的电脑屏幕，果然邮箱里有一堆来自詹妮和辛迪的同样主题的邮件，不禁无奈，“累不累啊，有什么事大家坐下来谈就好了，写什么邮件，有用英语写邮件打架的功夫能干多少正事啊。”

夏薇薇的愤怒被激发了。“说的就是啊，可那俩女警察就喜欢用邮件的方式，她们就是做审计做惯了，觉得邮件是书面证据。所以后来我也豁出去了，不是爱发邮件吗，我奉陪。反正她们也打算换我，所以我现在每天也不干活了，干脆跟她们死磕！她们写邮件抄送给丽莎和一堆不相干的人，不嫌丽莎和其他收件人烦，我也可以不嫌烦，回复时也抄送一堆人……说我工作不以结果为导向？我呸！现在看看是谁不以结果为导向，哼！”

没过一会儿就到下班时间了，夏薇薇才不管满桌堆成山的待核对发票，背起包就走。米粒轻叹，心想这就是詹妮和辛迪不懂的地方：再平庸的下属，哄着他每天以一般的态度和责任心工作，也总比把他惹急了甩手不干好。

米粒因为有一个电话会议而没有下班，结果开完会看到景玫和周琼还在，看样子是周琼在与景玫做离职前的工作交接。米粒明白，景玫最终还

是决定去接替周琼做工资会计，大概她觉得，技术含量降低和继续忍受詹妮，也比接替卢娅的工作、降职向辛迪汇报更有尊严。

米粒走过去跟她俩打招呼，顺便聊起了现在詹妮被这些上司们约谈的进度。景玫告诉她，最近这一周，光HR的蓝思找詹妮一对一谈话就累计不下10小时。

其实米粒一直觉得挺奇怪的是，詹妮脾气不好、苛责下属是一贯如此，但辛迪怎么会也变成这样？她一直很欣赏辛迪这个干活又快又好的下属，那时辛迪跟同事们的关系也很好，怎么转到詹妮那边才一年就也变得这么严厉呢？按说辛迪是刚被提升为应付会计主管，还没怎么接触每个下属的业务呢，怎么就对薇薇不满意到非要给她换岗的地步？

景玫难得地用非常坚定有力的口吻说："就是因为她俩原来都在'四大'工作，没在企业干过。我以前公司有个同事也在'四大'工作过，她跟我讲过'四大'的用人跟企业不一样，在'四大'里每个高级审计员和经理用人都要预定，对下属的态度都是'我这项目用哪些人是我预定的，我觉得你合适就预定你，我觉得你不合适就预定别人'，所以她俩刚到企业来肯定还习惯这么用人，原来辛迪不带人，所以你看不出来这点，现在她升职开始带人了，这种用人特点就表现出来了，因为她和詹妮就觉得自己负责的所有事情都是可以在下属中随时调换的。"

原来是这样。难怪景玫刚进公司时，詹妮把其他几个下属做的重要工作全转移给景玫做，就是因为她那时认为其他几个人的能力或责任心不够，而在去年辛迪转到她麾下时又觉得辛迪比景玫强，于是又开始第二轮调换。辛迪也是同样对待自己的几名下属。

“那你以后是怎么想的呢？宁愿做工资会计继续忍受詹妮的淫威？”米粒问景玫。

“现在还不好说，不过看葛瑞的态度是建议丽莎减少詹妮的下属，这样我就有可能以后直接汇报给丽莎了，反正以往工资的会计凭证也都是给丽莎审核的。”

周琼在一旁听了说：“那你算是苦尽甘来快熬到头了。其实我的前任也是向财务总监汇报的，就是丽莎的前任Paul，但后来丽莎上任后不想管那么多人，正好当时我是新来的，就把我分给那女人了。”

米粒在一旁哂笑，周琼本没受詹妮什么冤待的，如今也学薇薇一副苦大仇深的样子叫詹妮“那女人”。

又过了几天，方园忽然找米粒谈话，原来也是为了会计科的这些事。他告诉米粒丽莎对这起人事纷争的处理办法。果然如景玫所说，她不再向詹妮汇报，而成为丽莎的直接下属。而方园找米粒谈的目的是关于薇薇的安排，因为丽莎的意思是将薇薇编在米粒名下，这倒是出乎米粒的意料。

方园见米粒惊讶的样子，做出一副无奈的表情，“我本来一直都不想介入詹妮那边的争斗，但丽莎最后没办法了才找我商量，因为HR和葛瑞都建议她调整部门组织结构，他们说既然有这么多詹妮现在的和曾经的下属都去投诉她，这就证明她的沟通和管理能力非常不成熟，这样的人不适合管理团队，建议丽莎让她做一名不带团队的专家，独自管一摊事并直接汇报给丽莎。可丽莎不同意，主要也是我们部门现在找不到能称得上是专家的职责让詹妮一个人做，如果让她做一般的专员工作，她现在的经理级

别又已经超出了编制；如果把她从经理级别降为专员，怕她又会像景玫和薇薇一样觉得自己被冤待不服，继续跟丽莎和葛瑞闹下去。”

米粒一想也是，谁愿意降级啊，可是中国工厂也不是集团总部，只是个生产性子公司，哪有什么专家岗位啊。

方园继续说，“丽莎跟我说她最近心力交瘁，SOX404的事情迫在眉睫，每天还要浪费那么多时间精力处理会计科的事，她不想再耗下去了。何况也得照顾詹妮的情绪，毕竟撤掉詹妮暂时没有人可以接替，那会计科就会群龙无首没人带了，那今年SOX404的任务就没法按期完成，毕竟SOX要做的流程文档大部分都是会计科的。詹妮和辛迪又是‘四大’出身，应该比我们更擅长做这种内控的工作。所以丽莎最后决定，先把目前直接与詹妮对立的这两个人从她的团队拿掉，景玫直接汇报给丽莎，那薇薇就只能到我们这边来，因为薇薇现在做的采购发票核对的工作与你这边的成本比较相关，所以我跟丽莎决定放到你的组，今后由你来带她。”

米粒听了这个安排其实是不太情愿的，尽管看上去自己的职责和团队增加了，但米粒太了解薇薇的能力和工作态度了，她不是一名得力干将。而且她与景玫不同的是，她工作表现平平不是由于智商不够，而是态度。在会计科里她的先天资质应该算不错的，在E&P公司早期财务部的元老中，财经院校全日制统招的本科学历的人不多，薇薇是其中之一。薇薇本人悟性也还不错，只是生活导向的人生态度决定了她不是个追求上进的人，不仅不在专业上钻研学习，平常的实务工作也不求甚解，满足于每天朝九晚五地做程序化的工作。每月结账时为了按时下班或少加班，她的效率倒是挺高，只是工作成果难免因粗枝大叶而出错误，所以才惹得“四

大”出身、专业上有着高标准的詹妮和辛迪不满。虽然这两年景玫没给她NI的分数，但肯定也觉得是不能委她以重任的。今年换了急脾气、要求高的辛迪上任当主管，自然不会像景玫一样隐忍，于是两人便势同水火闹到如今的地步。米粒担心，如果以后她成为自己的下属，以自己这急脾气，没有把握控制好自己的情绪，万一哪天没忍住，像詹妮和辛迪一样训斥她，她又跑到HR那里去投诉自己怎么办，想想就头疼。

方园当然知道米粒的忧虑，因为薇薇正是他三年前招来接替米粒原来的工作的，也了解她的工作态度。“我知道你的顾虑，但现在我是在为丽莎解围，毕竟丽莎是我的老板，我们要帮忙解决这个问题。”

米粒心里冷笑，虽然与丽莎的嫌隙纷争已经过去一年了，但她心里还是隐隐不甘的：这时候想起找自己帮忙了，过河拆桥的事多做几次还找得着人帮忙吗。不过此时米粒已经不是当年那个把情绪都摆在脸上的人了，反正这是丽莎决定了的，谁也改变不了。今后薇薇过来，就权当磨炼自己的管理能力吧。

方园又告诉米粒，葛瑞与HR一致认为詹妮需要改进团队管理和沟通能力，否则无法胜任需要带领大型团队的经理职责，所以被HR预定进入PIP训练程序。这倒是让米粒吃了一惊，PIP的全称是“绩效改进计划”，在E&P公司很少有人被列进PIP，因为在大家眼里，进入PIP训练程序的人相当于在PA中得到NI的分数。不同于NI的是，一名员工被列入PIP往往是因为他需要改进的行为对公司日常经营影响重大，或者依靠他自己的力量改善效果很小，所以要求HR部门和员工的直属上级共同帮助其在短期内改进，以便下次PA不会再得到NI的低分。

会计科的这次人事冲突以詹妮进入PIP训练而暂告一段落，她与辛迪的职责都随着下属的减员而减少。

这也促使米粒认真思考当初丽莎的那番话：在企业做一名经理，真的不是业务能力强就能胜任的。因为E&P这种“包容平庸”的文化赋予所有员工“申诉上级”的权力，所以作为经理，要哄着能力平庸或不思进取的下属干好分内的工作，还得盯紧检查他们的工作成果，以防关键时刻出错，给团队在公司的口碑惹来不良影响……唉，搞定人真是比搞定事难多了。

职场再回首

每次想到詹妮与辛迪惹出来的这次纠纷，我就不得不和“四大”联系在一起，虽然不是所有“四大”出来的人都像她俩一样，但却多少反映了一些“四大人”的共性。这不是他们的错，就像景玫说的那样，是“四大”的内部管理体制决定的。在财会行业，国际四大会计师事务所是业界翘楚，在中国，“四大”可以被视作财会行业的“黄埔军校”。虽然现在“四大”已经走下了神坛，但在十几年前，企业招聘财务领域的高级人才时，持有CPA证书的“四大人”有很大优势。所以学会计的大学毕业生都向往去“四大”工作，在“四大人”工作几年就相当于上了一所会计名牌大学，从“四大”跳槽到企业是很多“四大人”首选的职业道路，詹妮与辛迪也是这样走过来的。然而“四大”的人到企业不受待见的例子却不少，有时他们自己也在企业做得不开心，或不适应企业的氛围，后来又回“四大”去了。

我也在“四大”工作过几年，但跟大多数“四大”的人相反，我是在企业做了多年财务后才去了“四大”，所以在领略了“四大”的内部用人管理机制后，才明白了“四大人”的弱点在哪——在企业管理岗上欠缺足够圆熟的内

部人际沟通能力，当然性格天生八面玲珑或软弱的人除外。由于“四大”一般会大规模地招聘零经验的应届毕业生，很少用企业里财务人员，所以形成了一个象牙塔，有着与企业不同的文化氛围。而年轻人第一份工作的环境氛围会对他的工作思维与习惯起很大作用，詹妮与辛迪都是一毕业就在“四大”工作，几年后自然不习惯企业的管理体制。年轻人到企业后只要机缘合适，很容易像詹妮与辛迪那样惹人侧目。如何在企业锻炼管理能力，特别是处理与下属之间的关系，是“四大人”需要考虑的问题。

第11章　企业VS事务所　“搞定人”与“搞定事”的轻重分别

出身“四大”、业务能力出众的詹妮和辛迪为什么在E&P公司不受同事待见，还被下属群起投诉？欠缺团队管理能力、内部沟通能力是关键。不少“四大”或会计师事务所的人跳槽到企业后，都因不适应而返回事务所。是什么造成这些不适？事务所内部没有固定的“岗位”和汇报关系、基于项目“点兵”式的用人机制是重要原因，另外，在事务所服务客户是创造收入的部门，在企业做财务是不创收的内勤辅助部门，所以在事务所工作，如果你“搞定事”的能力强能创造更多收入，老板自然能忍受你不擅长对内“搞定人”。而在企业财务这种辅助部门做经理，这天平可就得反过来了……

对财会专业的人来说，最常见的两个就业渠道：一是在企业做财务会计；二是在会计师事务所做审计，或财税金融等领域的咨询服务。前者需要购买后者的专业服务，所以在财会行业，前者称为甲方，后者称为乙方。由于二者都需要用财税知识，所以可以互相跳槽。但大部分人都是从乙方跳到甲方，也就是从事务所跳到企业。

关于为什么“四大”的人跳到企业后容易不受同事待见，我原来一直没想明白，在我去“四大”工作后才慢慢有了体会。我记得在“四大”工作期间，有三个同事对我说的话很说明问题，虽然工作中都是用会计专业知识，但在企业和在事务所工作还真是不一样——

同事A：

“你问我为什么从‘四大’跳去企业后又回到‘四大’？因为我觉得，比较下来还是事务所的人际关系简单，而且不论你是不喜欢客户、上司、下属，还是不喜欢项目中被安排的工作，这项目总有结束的那天。结束一个项目的烦恼，再去面对另一个项目的烦恼，总好过在企业里看不到烦恼结束的那一天。在企业想结束烦恼，只有跳槽。”

同事B：

“米粒，你原来在企业工作那么多年不烦吗？我现在跳到企业最大的感受是，怎么每个部门都这么不干正事每天扯皮啊！本来就一件小事，要是搁在咱们所里早就干完了，在现在的公司，常常是各部门踢来踢去，最后邮件转了一圈后却不了了之，企业的工作真没劲！”

同事C：

“你说‘四大’的经理到企业里为啥搞不好内部人际关系？呵呵，那是因为，‘四大’是培养professional的地方，不是培养leadership的地方！”

（注：professional意为专业人士，leadership意为领导者）

就我在企业和事务所都工作过的体会来说，两者的差别是由甲、乙双方的角色决定的。企业里的财务部门属于不创造收入的内勤支持部门，而事务所的业务部门相当于企业里的销售部门，需要创造收入。与企业销售部门不同的是，事务所经营的产品就是它的业务人员提供的各种专业服务，不像企业那样投入多种资源，既不存在资产和实物的流转，也没有投资和贸易，所以事务所业务部门的人数远多于财务、IT、HR等内勤支持部门。说得形象一点，事务所卖的就是人。

其次，就像我的同事A说的那样，事务所内部的管理都是围绕项目展开的，每个业务部门都只有项目或任务，却没有企业里所谓的“岗位”，自然也没有企业里那么清晰的组织结构和汇报关系。业务部门都是先根据项目的规模把人招进来，然后把他们派到各个项目中去。以“四大”为例，一个几十人甚至上百人的业务部门，会有多名级别不等的经理和总监，多名级别不等的审计员，而上下级之间没有固定的汇报关系，做哪个经理的项目就向哪个经理汇报，项目结束后，团队自动解散，项目中的上下级关系也自动消失，所有的人再等待新的项目，组成新的团队和上下级汇报关系。没有项目时就没有例行的工作，这时只有几件事可做：学习与参加培训（考CPA或者所里规定的课程）、打项目或协助老板打项目、与同样不在项目上的同事交流（不一定是闲聊，也可能交流彼此的项目经验）、休假。所以在“四大”，有带队职责的人都是围绕项目而不是围绕岗位去管理下属。

而在企业里，有明显的一个萝卜一个坑的特点。员工工作任务的产生是基于岗位，组建团队和招聘员工的顺序比事务所严密许多，特别是职责界定分明的外企，都先要划分部门，进而划分岗位，每个岗都有一系列任务，每种任务需要哪种技能，然后根据技能去招聘具有相关经验的人进来填相应的岗位，也就是所谓“定岗”。所以企业里组织结构和工作任务相对固定，不管级别高低，负责的领域是固定的，上下级也是固定的。

这种组织结构和运营方式的不同，对在事务所和企业间跳槽的人来说需要有个适应过程。例如汇报线和团队的不固定，会让从企业转去事务所的人在没有项目做的时候缺乏团队归属感，也不习惯同时有多个上司。以“四大”为例，凡是级别比自己高的人都可以给自己派活儿，每个人都可

以使唤级别比自己低的人。像景玫说的那样，“四大”的用人类似“点兵制”，经理们会预定自己喜欢的低级别员工做自己的项目；如果在项目上不满意某个下属，也可以和安排项目资源的部门要求撤换该下属。

如果习惯了企业的固定岗位工作，就等于习惯做固定的几项任务。而且普通职位只有一个顶头上司，最多加上自己所在部门的领导，所以对不是自己部门领导分派的工作以及超出自己职责范围的工作，会理直气壮地说“No”。但在事务所如果你经常这样做，恐怕没有经理会“预定”你做项目了。最烦的是，如果不在固定项目上时，工作量不均衡，有时闲得没事做，有时又要同时完成好几个经理布置的工作，而每个经理都不会关心别人有没有给你派活儿。

再说说职场中常见的拍马屁，这事明显在企业里容易做，你只需拍好自己的上司就好了，而在像“四大”那样的大型事务所，同时拍好十几位经理的马屁可不是件容易的事。“四大”绩效评估的分数是多个经理总监开会讨论出来的，这个会在“四大”圈内被戏称“小黑会”，小黑会上只要一个经理说你不好，你都不一定能得到高分。

相反地，在“四大”工作惯了的人也不习惯企业那种固定的组织结构与汇报线，他们会觉得——“我喜欢你就跟你做项目，不喜欢你就躲着你不跟你混呗”。虽然不能完全自由选择喜欢的项目和经理，但至少平时可以多跟喜欢或相熟的经理套套近乎，为他将来有项目时“预定”自己创造机会。但是如果换到企业，就像同事A说的，就算不喜欢上司或某个下属也不能躲开，如果不能忍，只能内部转岗或干脆跳槽，就像E&P的唐娜和凯莉一样。但是，也正因如此，在企业工作的人往往有能力将自己的心修炼

得很强大，毕竟频繁跳槽会成为很多企业HR诟病的缺陷。

另外，在企业固定的组织结构和分工会让经理们陷入不同程度的“政治”漩涡，特别是大公司，就像我的同事B说的，由于机构烦冗，部门负责人级别的经理因为要考虑如何为自己部门多争取资源和利益，或推掉那些费力不讨好的任务，所以每天要花不少时间为此与上级和其他部门经理斡旋扯皮。习惯“以业务为导向”氛围的事务所经理们如果空降到企业做经理，难免会对这种不干正事的低效官僚氛围头大如斗。

在“四大”的审计业务部门，高级审计员就被要求带队做项目了，但是否意味着在事务所带过队就一定能胜任企业里经理人的管理职责了呢？非也！非也！就我在“四大”工作的体会，总监以下级别的经理和高级审计员们更需要好的业务能力和管理客户的能力，管理团队是第三位的事。
在“点兵”的用人机制下，经理们的团队成员不固定，他可以选择用谁不用谁。“四大”的客户至上、专业至上的信条，以及优胜劣汰的竞争机制，客观上也支持这种管理风格。也就是说，被多数经理厌弃而没有项目做的人通常会被认为能力差，这些人在这种气氛压力下常常自己就辞职了，少有跑去投诉上级的。因此，“四大”的管理责任体现在对外而非对内。

所以我的同事C总结得十分精辟，以业务为导向、基于项目的运营机制决定了“四大”盛产精通业务的专业人士，却不适合培养团队领导力，尽管对经理们也有不少团队管理方面的培训，但还是时常看到在业务压力下，对下属没有耐心、动辄训斥的经理们。究其根本，还是因为事务所与企业财务的角色定位不同，在事务所的业务部门工作是前端业务职能，自然以业务论英雄。如同在E&P公司工作时，我也见过好几位销售部门的经

理对下属疾言厉色，但丝毫不影响他们在公司的地位。

所以，提醒想跳去企业财务部门做管理岗的“四大人”，你要做好因管理能力不够老练而遭人白眼的心理准备。在企业，你的团队资源是固定的，不能不喜欢谁就不用谁，就算再笨、再懒、再混日子的下属也不能轻易开除。这很考验经理的沟通技巧，否则很容易引发上下级间的冲突，特别是去到像E&P这样人性化管理、重视员工满意度的外企。

而且在企业工作久了就会发现，很多经理和总监业务水平并不如下属，甚至被嘲笑什么都不懂，如方园一般，但他的团队却相安无事，原因就是：对一名企业里的经理人来说，更重要的是懂得识别人才、培养人才、因人而异地发挥下属的积极性。与其说这是一门技术，不如说是一门艺术。

就我的个人体会，财会人士在企业和事务所都有历练是更有竞争力的，因为作为经理人的软硬技能会锻炼得更完整。事务所是个“搞定事”重于“搞定人”的地方，能锤炼出精深的专业知识和专业态度，与时俱进学习更新知识的职业素养；而在企业，培养的是经理人对具体管理举措的执行力，以及更成熟老到的内部人际交往能力。在企业工作，虽然不能说“搞定人”重于“搞定事”，但是随着升职，“软能力”显然更重要。

第12章　冲突管理　平衡关系有多难

一年后，E&P公司财务职能架构改组，詹妮的会计科全部剥离出丽莎的部门，转入中国区财务共享服务中心。米粒也正好需要从E&P英国工厂接手一项技术复杂的新职责，丽莎又觉得她有利用价值了，于是有意无意地跟米粒套近乎，还调整了自己部门的架构，将米粒的成本科从方园的团队抽出来向自己直接汇报，并利用E&P公司全球岗位级别体系调整的机会，将米粒的级别“升”为和方园一样。但奇怪的是，她却没有对外公开米粒的头衔变化……

时间　一年后，2005年初夏

地点　市区繁华地段某餐厅外

晚上九点，北京东三环路依旧是车水马龙。

E&P的各部门经理和关键业务人员陆续从××餐厅出来，生产和采购部门一众人一边对着一个已经喝得有点微醺的老外帅哥说保重，一边在打趣他现在是不是还要去三里屯的酒吧疯一夜。

老外帅哥是E&P派到中国的采购部门总监，现在任期已满即将回英国，今晚是他的欢送晚宴。E&P中国工厂的各部门都有人参加，财务部来的是丽莎、方园和米粒。

米粒没上前凑热闹，静静地站在餐厅门口远远看着同事们，旁边开满花的槐树在习习夜风中散发出阵阵清香。米粒记得，帅哥刚来中国的时候

是自己刚转去做存货会计不久，还教过这个不懂中国税法的帅哥采购增值税抵扣的算法；自己从存货会计提升到成本科主管，也有这帅哥的见证。虽然那段日子没少跟他关于采购成本节约绩效的问题PK，不过米粒还是能感受到他对自己的业务能力是赞赏有加的。记得在一次有丽莎参加的经营会议上，他还当众对米粒做出竖起大拇指的动作。如今，他居然要离开了。

是啊，3年，这么快就过去了。自己已经在E&P工作5年了，这是要把E&P牢底坐穿的节奏吗？米粒恍惚之余又有一阵感伤。

近一年发生了不少事。首先根据集团要求，会计科整体转到中国区财务共享服务中心（简称FSSC），所以丽莎管理的工厂财务部人数锐减。当时中国工厂也在大举推进精益生产管理模式，这种生产模式源自丰田，目的是精简生产过程中一切无用或多余的流程，“精益”的意思就好比减肥瘦身一样，所以米粒和方园私下戏称，詹妮的团队剥离出去后，工厂财务部的规模也跟工厂一起“精益”了。

原来方园的业务财务科也有人被划归共享服务中心，所以丽莎没有理由再维持以前多层级的组织结构，所以她又调整了工厂财务部的汇报关系，米粒又变成了她的直接下属，和方园一起同时向她直接汇报，原业务财务科下的成本组又“升级”为成本科了。方园今后仅负责工厂计划与分析方面的工作；而米粒的职责有了增加，除了原有的成本组工作，还要从英国工厂的财务部接手一项新职责：产品工厂转移定价（简称FTP）。

米粒站在路旁打车回家，在这个时间的这个地段，空的出租车很少，米粒一边等一边在想着那项难搞的新任务——FTP。自己不是没看过英国

同事关于算FTP的邮件，可是自己一点都看不懂，这事交给自己以后要怎么办呢？

忽然她听见丽莎在叫她。米粒抬起头，看见丽莎在不远处，已经把车开了过来了，笑着对米粒招手，“现在不好打车，坐我的车吧，我送你回家。”

米粒不禁笑了一下，然后朝丽莎的车走过去。她自己觉得这笑有点自嘲的意味，和丽莎彼此疏远已有两年了吧，丽莎这时却跟自己套起近乎来。米粒想，这不仅因为自己又成为丽莎的直接下属，今后需要频繁交流，需要搞好表面关系；还因为丽莎需要自己从英国那边接手FTP的任务，这项任务比当年接手成本工作还要复杂。米粒感觉似乎又回到了三年前的状态：丽莎又要指望自己了，自己在她的眼里又有利用价值了。

但现在的米粒已没了当年那锋利棱角，每天只是淡然地与丽莎相处，汇报、讨论工作相关事宜，只是再不期待从丽莎那得到什么，也不再和她争取得到什么，因为期望越高失望越大，何况自己早已明白她的为人。丽莎打算在E&P公司退休，米粒却另有打算，现在只是留在E&P公司韬光养晦而已，所以米粒决定和丽莎保持不远也不近的距离，君子之交淡如水。

在薇薇调过来的这一年里，在管理下属方面米粒还是有了不少提高，特别是管理薇薇这种不那么称心的下属。米粒铭记詹妮与辛迪的前车之鉴，尽量平和地与薇薇相处，尽量不用高标准去严格要求她，尽量控制自己的情绪。要说这件事米粒还是得感谢丽莎对提高自己管理能力的辅导，她曾告诉米粒管理与发展下属的原则和方法：

“有潜力的人就培养发展，没有潜力的就让他清楚自己的具体任务和每项任务的合格标准，然后监控他的行为和工作态度。不过米粒你要记住，最理想的下属是既有潜力又有motivation（激励成就的动机），这样的人最需要你花心思去培养。你应该知道，公司对所有经理制定的目标里都有一条，就是发现、培养和保留人才，最终目的是把这类人才变为公司的top performer（顶级绩效表现者）。”

米粒有时真的很佩服丽莎，她不愧是在E&P工作了十几年的骨灰级经理人，因为这套方法确实行之有效。丽莎深谙人力资源管理之道：与潜力和态度相比，激励动机是诞生高绩效更重要的基础，就是她说的那个英文词——motivation。3年前尽管对米粒画饼加打压，但丽莎还是认为，在她的团队里，米粒属于既有潜力又有成就动机、可成为顶级绩效者的人才，而且她在上任后的第一次给米粒的PA中也确实给了最高的E的评分。

根据这种管人法则，这两年薇薇在米粒的组里工作虽有小错，但基本能达到预期。不过在她从怀孕到休产假前的那段时期，她工作马虎和不上心的特点体现得更为明显。有一次结账由于她的粗心使中国工厂的报表出现重大错报，那时已经迫近集团关账的最后期限，她又正好请产检假不在岗，米粒不得不亲自动手重做她的工作底稿，以至于做完后已经过了集团的关账期限，丽莎为此与财务共享服务中心解释了半天，才最终被批准修改中国工厂的报表。米粒还记得当时丽莎皱着眉、手扶额头地嘟囔了一句：“我终于理解了当初詹妮为什么那么讨厌她了。”

职场再回首

离开E&P后，我再回想那年与丽莎之间的龃龉的时候已释然很多，因

为我意识到，以当时我的管理能力，丽莎不提拔我当经理，而是把方园招来做经理是有道理的。那时的我在工作中与人沟通都是棱角分明，不论是对部门内还是对部门外，不论是对上级、平级还是下属，都表现得不仅直率，而且急躁易怒。如果那时就让我当经理，保不齐哪天也会像詹妮一样闹出团队冲突。不得不说，之后的两年，我的沟通艺术和对下属的激励、监督能力都比以前有了很大的提高。

到了8月，恰逢E&P公司HR在全球范围内推行“全球岗位级别”体系，取代原来的薪酬级别体系。两者的区别在于，薪酬级别体系中的级别体现的是工资的高低，级数很少，所以一个级别的工资范围很宽，职责范围也很宽，也许上级与下级同属一个级别。但全球岗位级别是基于岗位，根据岗位的复杂性、重要性、团队规模等要素来定级，同样的职责不论在全球哪个国家，岗位级别都是一样的，并且根据职能类别比如销售、采购、财务等分别制定级差，这样级别的数量就大大增多了。和宽幅薪酬级别体系相比，每个岗位级别的工资范围根据当地市场薪酬调研水平制定，这样就不会出现销售机构的会计经理比工厂的会计经理的工资高出许多的情形，因为他们同属财会职能的相同级别。然而，这个级别只是内部岗位级别，和外部公开的“头衔”不同，也就是说不能根据这个人名片上的“头衔”来确定他在公司内部是第几级，一个生产经理的级别可能只相当于一个会计主管。

在此次级别更新中，丽莎就借着这个特点搞了点花样，她将米粒的岗位级别定得与方园相同，都是初级经理。根据HR发布的每一级别的各项标准，米粒和方园是初级经理级别，但其实米粒的职责有所增加，而丽莎却并没有宣布她的头衔“升”为与方园一样的经理。

米粒对此自然有些不平，按说这次丽莎正需要用自己接手FTP工作，不知道她这次为什么没有对外部门宣布“提拔”自己，至少在头衔上应该和方园一样。何况方园的职责相比以前确实有所下降，他负责的两个ERP模块都被划归共享服务中心，下属也跟着转过去了。但其实丽莎是碍于方园的面子，不好把他的头衔降为和米粒一样的主管。

米粒马上也猜出了这一点，所以也释然了，而且她对外企这些HR体系也厌倦了，反正每次的体系变革都会遗留一些解释不清的有碍“公平”的问题。她觉得，与其纠结形式上的头衔，还不如实际点，只要工资定得合适就OK了。

不过，按照初级经理级别的工资区间，米粒目前的主管级工资又处于低位了，如今的她和方园岗位级别相同，虽然她不知道方园的确切工资，但做财务的每个月都能看到每个部门和成本中心的费用报表，她估计方园的工资是她的两三倍，搞不好现在方园的工资都超出了重定级后的工资范围的最高值。那种熟悉的感觉又在米粒心里涌现出来：强烈要求工资体现“内部公平性”的感受。她肯定不能指望方园会降薪。E&P公司虽然有PPA程序，但那通常是加薪，哪个上司都不是傻子，不会向HR提议给工资高于市场水平的下属降薪，除非上司铁了心要挤走这个下属。

所以米粒只能琢磨着该怎么和丽莎提加薪。米粒如今已在E&P工作了5年，不管和上级还是下属，关于PA和涨薪的对话已经经历了很多次，与丽莎的沟通已经不像当年那样直接和锋芒毕露，在丽莎给她新的岗位定级通知书的时候，她回避了自己与方园谁升谁降的敏感问题，也没有直接跟丽莎提加薪，而是委婉地、以咨询的口吻跟丽莎探讨：新旧两种级别体系

的级差不同，工资区间自然不同，如果员工目前的工资和新定的级别工资区间相比有重大差距，HR部门会怎么处理？

丽莎又露出了那副职业的笑容，她知道，坐在对面的米粒已经不是两三年前那个锋芒毕露的刺猬了，也不是那个只知道闷头干活的傻姑娘了，米粒已经明白怎么在可能的范围内为自己争取利益，而且能把表面文章做得不显山露水。丽莎心里承认，虽然以前的米粒她更知道怎么驾驭，但其实私心上她还是比较欣赏现在的米粒。

于是丽莎答应米粒会去和HR部门咨询讨论。米粒也相信，以丽莎在E&P工作十几年积累下的人脉和交际沟通能力，在明年年初加薪时，她一定会找到什么理由通过PPA程序为自己申请到不错的加薪涨幅。

职场再回首

现在回忆起来，我觉得丽莎不一定生性如此，或许就是人在江湖不知不觉中练出来的。我在E&P只做到初级经理的级别，没到像丽莎这种部门经理级别，所以对如何跨部门地平衡利益和冲突还没有切身体会，但已经对管理与发展下属的难度深有感触。在大公司，特别是E&P这种全球性的跨国集团，可能无论在哪个部门，资深经理人最后都是“搞定人”的能力胜于“搞定事”的能力吧，当然这“搞定人”说得好听点和专业点叫作“冲突管理”，说得直白点就叫“玩办公室政治”。尤其到了如丽莎一样的部门负责人级别，即使瘦身后的团队只有五六个人，她每天几乎一半以上的时间也要用于周旋各种人际关系、平衡部门内外各种利益和冲突，还要耐心对付远在海外的老外上司和各级老板们，因为他们不了解中国当地情况总会发出种种质询诘难……特别是如果想稳定地在公司做个三五年，那么这种“搞

定人”的软技能是必不可少的。

离开E&P后，我听一些外企的高级经理人形容自己每天工作就像“战斗机”一样，开始很烦，后来慢慢麻木，再后来甚至觉得不这样过日子反而不适应了。我想，这从无奈彷徨到游刃有余的过程看似痛苦漫长，其实熬过来后回头再看，或许匆匆如白驹过隙。

这里我特别想对那些工作了几年的业务骨干、希望升任经理的年轻人说点什么。如果你想走管理路线，最好早点学习锻炼冲突管理的能力，训练自己“搞定人”的能力就先从管理下属开始练手吧。别觉得碰上E&P这种允许下属告上级的单位有多倒霉，也别指望能避开薇薇、景玫、周琼之类的下属，你在现在的公司没碰到，早晚也会在别的公司碰到。人在职场数十年，很难在一家单位从一而终，变换单位就要适应新文化，与其抱怨单位的文化与自己的价值观不匹配，不如利用不同的文化培养不同的人际技能。学习长袖善舞地处理内部人际关系和矛盾冲突，E&P这种单位是很好的教练场，那些能把上级告倒的下属是绝佳的对手。

如果衡量一下性格和兴趣后确定自己不想成为“战斗机”，那就不如及早调整职业目标，不必非要企及“财务总监”的位置。明白自己要在这个公司获得什么、学到什么、展现自己的什么价值就已足够。做好分内的事，不要尝试去挑战和质疑上级，因为他的算盘只会比你打得更快，所思所虑只会比你更多更远。

下篇　麻雀变凤凰　专业能力同样重要

在开场白时我说过，人在进入职场的第一天，就应该在做事与待人两方面都努力，前面的那些职场故事都是跟待人有关的，那么下面要讲的故事就是跟做事有关啦。做事就关系到专业，俗话说“学一行干一行”，可仍然有很多人的工作不是在学校里学的专业，我就是其中之一。

我在企业的大部分时间是做财务的，可是我大学的专业却是工科的管理工程，拿的学位也是工学学士。说起大学这个专业实在是无语，因为印象中就是学了一堆与工科相关的课程加上财务管理的课程，似乎什么都懂点，但其实什么都只懂个皮毛，像万金油一样。我毕业的那个年代还是学技术的比较吃香，很多单位普遍认为管理专业的学生什么都不会，所以我刚毕业时很难找到任何一门技术型的工作。我当时找到的第一份工作是秘书，可我怎么就决定放弃当秘书而转做会计呢？别急，且听我慢慢道来。

第13章　你知道什么样的工作适合自己吗

米粒大学毕业后的第一份工作不是会计，而是在中外合资企业DT公司做财务总监的秘书，可是几个月后她就发现，自己一点都不喜欢这种清闲但没什么技术含量，还要伺候老板的工作。思量再三，她决定转行做会计。她的老板，马来西亚华裔的财务总监也认可了她的追求：会计师是个可以被称为“专业人士”的职业……

时间　1997年年初

地点　DT公司财务部办公室

清晨8：30，米粒从上司办公室出来，手里拿着几张刚从传真机上收到的纸，回到自己座位上准备分类归档。

DT公司财务部办公室里很热闹。因为刚到上班时间，人们进进出出，开关门的声音，打卡机不停的“叮叮”声，隔壁经理室传出的电话铃声，众人互相问早上好的声音，热水从暖水瓶流进水杯的声音……此起彼伏地在米粒耳边响起。当然，她的耳边还充斥着女同事们每天早上必然要聚在一起讨论的声音：谁穿了件新衣服或背了款新包、啥牌子、在哪买的、多少钱，谁的孩子考试得了多少分、在班里排第几，哪个商场又在打折……

直到快9：30了，同事们才陆续散去，开始回到座位上工作。

米粒早把手里的工作做完了，又开始百无聊赖起来。她看着周围漫不经心地记着账的同事，烦躁感又涌了上来。

这就是米粒刚毕业的第一份工作：在大型中外合资企业DT公司做财务总监的秘书。DT公司的前身是连年亏损的国有企业，后来与一家小有名气的外资公司合资，可是除了总经理和财务总监是外方派出外，所有的人才、设备、技术全是原来国企的。米粒的老板就是外方派的财务总监（注：外企一般习惯把自己的直接上司叫老板，含义不同于民营企业里的老板），他是一位马来西亚籍华裔。在这家披着外资外衣其实内核还是纯粹国企的公司，大家都称高管为×总，这位财务总监姓邱，于是公司上下称其为邱总。

米粒对这个秘书的工作烦了好几个月了，因为这根本不是她想要的工作！首先是太清闲了，让她感觉自己在荒废光阴。她一直不明白公司为什么要给财务总监配个专职秘书，财务属于内勤职能，邱总几乎天天来坐班。米粒不像公司总经理或业务部门的秘书那样，需要在老板不在时接听很多电话、频繁安排差旅事宜和接待外部客户来访，也没有那么多与外部往来的信函传真要处理，跨部门的上传下达也很少。据说她这职位以前是由财务部的一个会计兼任的，招聘她只是因为邱总是外籍人士，有些传真文件和电话是英文的，所以他需要英语较好的人来做他的秘书，可这家老国企的财务部大多是没受过高等教育的大叔大妈，更别提英文好了。于是米粒每天的例行工作就是花很少的时间整理邱总办公桌和传真机上的文件，将它们分类归档，其余大部分时间都是处于待命状态，比如随时等候邱总吩咐在财务部各科室跑腿传话，在他不在办公室时接听电话，但他不在办公室的时间真的很少。米粒的这种工作状态在部门其他同事眼里，以及她那些向往安逸工作的大学同学眼里，是求之不得的，但米粒却不以为然，她喜欢忙碌充实的工作。

其次，这种内勤部门的秘书岗位真是技术含量太低，既不会跟着老板出去参加一些高级商务会议见世面，也不需要起草撰写商业文案辅助老板决策，而米粒一直都希望从事有技术含量的工作。

最后一点也是米粒最烦的，秘书这项工作具有“私人助理”的性质，需要介入并关照老板的私人和家庭生活。邱总有个四岁的小女儿喜欢来公司玩耍，而邱太太却不得不留在家里照顾更年幼的儿子。所以每到小姑娘来办公室的时候，照顾她、陪她玩以及中午带她去她最爱吃的麦当劳就成了米粒的任务，这让米粒觉得自己更像个保姆。

基于这三点，米粒判断，无论是性格还是价值观，自己都不适合秘书这项工作。

当然，还有一点是让米粒郁闷的——工资太低了。她拉开抽屉，看着刚发的上月工资单上那个650元的数字，无奈地扶住额头：幸好自己家在北京，可以吃住在家里，可是既然工作了，就不仅不能再向父母伸手要钱，而且怎么也要给家里一两百块的伙食住宿费吧，再扣除交通、午餐和日用品花销外就剩不了多少了，每次去逛商场，连套正装和像样的包包都要攒两个月的工资才买得起，更别说攒钱了。

米粒想起不久前和大学同学聚会时聊到这个事情，大家说谁都是一样工资低，为了北京户口选择去效益差的国企的一个学长，工资才只有三四百块钱呢。末了大家的结论是：刚工作时的工资都是刚够花。

上班就够郁闷了，偏偏下班回家也烦，因为老妈总在米粒耳边叨叨：“学一行就得干一行，别干脱离你专业的事，要不然你大学不是白念

了？”

米粒觉得，必须要好好想清楚自己的“专业”到底是什么，因为她那工科出身、画了一辈子设计图的老妈根本不明白，在米粒上大学那几年，理工科大学那些所谓管理专业都是“大杂烩”，米粒在大学里实在没学到什么“管理”专业的先进方法和技术，所以这个专业其实是可以视为没有专业的，如果不做文秘与人事行政类的内勤工作，也不做营销、销售支持这种业务部门的工作，想从事一门侧重技术性的“专业”，都需要花大功夫重新学习。

米粒又梳理了一遍在大学里学到的百科全书式的知识体系，最终决定转行会计专业，因为印象中大学还是学了好几门跟会计有关的课程的，而且自己当时学习这些课程时兴趣还是蛮浓厚的，考试分数也都比较高，何况现在还有个得天独厚的优势就是身处财务部，与一群会计为伍。虽然米粒现在还是个会计门外汉，但她相信有会计专业的基础理论知识做底子，平时再多向大哥大姐们请教，短时间内掌握会计实务应该不难吧。

于是米粒开始尝试看下属分厂提交上来的会计凭证，没想到竟然很多看不懂，去请教同事，由于涉及下属工厂生产流程的术语，而她一直都在总部工作，对这个行业的基层运营完全没有感性认识，所以对同事的讲解也听得云山雾罩不明就里。挫败和忧虑围绕着米粒：别看自己是单位里少有的大学本科生，这些大叔大妈很多只有中专学历，但是会计实务与课本相比还是区别很大啊。

邱总大概也看出米粒的烦恼，找她谈话问她对职业方向的想法。米粒告诉他自己想转会计，他点点头说，“的确，会计师可以算是一种

professional的职业。”

没错，作为ACCA认证的会计师（ACCA是英国几大知名会计师专业协会之一），邱总用professional（专业人士）来形容会计师这个行当，就像律师、医生一样，这些职业都属于专业人士。大概是因为老爸老妈都是学理工科的工程师，所以米粒觉得做一名有一技之长的专业人士，远比做秘书和其他行政服务工作更有成就感，也更符合她的价值观。

职场再回首

很多刚工作的年轻人都放弃了大学原有专业的求职机会，常见有人不停地变换行业或专业领域，几年过去，却没在任何一个领域修炼成独当一面的业务骨干。大学所学专业不是自己想做的这很正常，毕业后转行也可以理解，但是最好在工作前5年确定下来一个专业领域，在这个领域持续积累下去。年轻最大的优势就是试错成本低，人才市场上通用的认知是有3年以上工作经验的人应该与零经验的应届生有质的区别，起码应该在较少的辅导下独立完成工作。所以转行时间拖得越久，就越需要与更多比自己年轻的人竞争基层岗位。

至于选什么职业，我向来认为应该先审视自己的价值观，也就是你希望在社会上以什么赢得尊重，和你认为获得什么能体现自己的价值，是金钱、权力、社会名望，还是技术攻关成就。不要去听别人说什么是好工作，那是别人想要的生活，不一定是你想要的。

以我自己为例，大学毕业时，其实父母曾建议我考公务员，理由是机关工作“旱涝保收”。尽管那时公务员考试比现在容易，竞争也远没现在激烈，可我一想到机关工作的特点——复杂的人际关系、谨言慎行、照章办

事、清闲安逸……这些不管是哪一种都让我觉得恐惧。我不能忍受20岁就能望到自己四五十岁的生活，这远比在体制外奋斗漂泊可怕多了，用现在的话说就是“世界那么大，我想去看看”。还有，公务员的职业性质是服务公众而不是创造生产力和经济价值，这也不符合我的价值观。

我有时想，为什么我当年会去外企，而有些成绩优异的同学去了机关或公用事业型的国企，然后一直能坚持十几年做到现在？大概个人的价值观起了很重要的作用。我喜欢在一系列被大众认可并执行的明规则里付出努力，另外我喜欢自由和有空间表现自己的创造力，我希望个性在单位内部能被包容和尊重，并且单位能对个人的贡献最大限度地用量化的方式给予承认和回馈（说白了就是涨工资的幅度），这些是很多体制内单位不能给我的。

除了价值观，选择职业的另一个重要标准是自己的技能。价值观只反映你想做什么，而技能反映你擅长做什么。有些人情商高，喜欢也擅长交际，但不擅长研究技术，那么做与人打交道的工作比较合适，比如销售支持、客户服务、行政文秘等；有人擅长钻研复杂的技术难题，但性格内向，那做专业性较强的工程技术工作就比较适合。尽管所有的职业都需要与人打交道，但却分偏技术还是偏人际沟通，不同的职能领域总是侧重不同。我也是基于这种评估判断，才决定从侧重沟通协调的文秘职业转向财会领域的专业人士的。

选择什么职业并不重要，清楚自己的价值观和技能才是最难得的。但是做到这一点的人似乎并不多，并且很多人都在用“养家糊口”为由，一生做着一份自己说不上喜欢也说不上讨厌的、只是在大众眼里“好”的工作，

或是自己认为“性价比”高的工作。

第14章　不会做假账的会计不是好会计吗

米粒转做会计的第一步是先跟着财务部的同事学习记账和装订凭证这些会计基本功，她从中学到了很多课本上没有的细节和小窍门。此外，她还有些别的心得体会：会计经理只有初中学历，但精通工厂复杂的会计业务，让米粒心生敬仰之余也明白，要学习复杂的会计实务就要到工厂这种基层单位工作。然而，从总账科长口中得知的消息又吓住了她：会计经理经常被总经理所迫做假账粉饰财务报表！对职业道德风险的担忧让米粒决定，今后找工作一定要选择规范的公司……

时间　1997年春节后

地点　DT公司

在DT公司做了半年秘书以后，米粒开始了转行会计的职业生涯。因为在大学有会计基础知识，所以邱总让会计经理安排她做一些记账工作。

会计的业务不论是什么岗位，都是先根据业务原始单据制单。“制单”是指编制会计凭证（又称“做分录”），再根据会计凭证登记账簿（简称“记账”），等所有会计账簿都登记完毕，最后由总账会计运算所有会计科目的账户余额和发生额，据此编制固定格式的财务报表。

米粒做的就是记账这个环节，这是最基础的会计事务。DT公司实行电脑账与手工账并行的做法，电脑账是用来报送外方的。平时除总账科两名会计在会计系统中录入所有会计凭证以外，其他会计包括米粒都是负责记手工账的。DT公司有个40岁左右的大叔是彻头彻尾的老式会计，完全不

懂电脑Windows操作，也从不用计算器，只打算盘。他教了米粒不少记手工账的细节要领，比如数字向左倾斜多少，每位数字占账簿格子高度的1/3，上面2/3的空间用于以后发现错误用红字改动……大叔教的这些都是大学会计课上不会讲的，但却是会计的基本功之一，有趣之余也让米粒觉得做会计似乎还得有点美工基础呢。

记账工作很简单，甚至不需要会计知识，所以米粒花的时间并不多，剩下的时间就会帮总账科长装订会计凭证。总账科长是30岁出头的女性，米粒称她淑华姐。对女性来说，装订凭证算是项体力活，而且米粒发现它与记账一样也有很多小门道，比如装订是在每本凭证的左上角打孔穿棉线，然后把凭证左上角用纸黏合包成三角状，并且装订过程中一律用胶水粘贴，如果附件原始单据用订书钉装订的，也全都卸下用胶水重粘，淑华姐告诉米粒，“这是为了防止任何一张单据脱落或被人为盗用。”米粒吐了吐舌头，原来这么严格啊。

DT公司的会计经理刘经理是个年近四十的精瘦男子，烟瘾极大，米粒每次进他的办公室都能看到烟雾缭绕，他桌上的烟灰缸里总是布满烟头。不过刘经理脾气很好，别人请他帮忙他总是很好说话，不管是上级还是下属，脏活、杂活他都接着，所以他在公司的人缘颇好，当然也最忙。俗话说“能者多劳”，米粒从一件事就能看出来：DT的外资方在中国有很多独资或合资的公司，互相常有业务往来，这种业务在集团公司叫内部往来交易，集团总部会要求交易双方定期对账，米粒在邱总的传真机上常常收到来自兄弟公司的对账单。按说这种内部往来账应该下属那些工厂的财务最熟悉，可是发到下面工厂的财务总是对不清楚，最后都是刘经理抽空核对搞定的，最终都是他把做好的双方余额差异调整表交给米粒传真给对方单

位。

这让米粒又佩服又奇怪地问淑华姐：“他天天都在总部上班，怎么会对下面十几家工厂的购销业务门儿清呢？”

淑华姐笑了，“这算什么啊，他15岁就开始在下面厂子里干会计了，下面那些厂会发生什么业务，还有出现差异通常有哪几种原因，他早就一清二楚了，对往来账就是小菜一碟。”

米粒恍然，“明白了，看来会计还是要在实际发生业务的经营单位做才能学东西呀。我说怎么每次看凭证，凡是总部发生的那几本我基本都看得懂，大部分都是些费用报销和备用金调拨；一看下面工厂报上来的凭证就不懂了，看来以后我要做会计得下工厂去。”

淑华姐立刻制止米粒道：“下工厂？你别傻了，那些厂都在郊县，上班远不说，而且又累工资还低。你要真想转会计，也应该像李跃天那样，调到外方的中国区总部，何况你学历比李跃天强多了，他是大专，你是重点大学的本科，而且你英语又好，以后再把CPA考下来，肯定前途无量，不像我，学历英语和证书都不行，也没有经理那做花账的本事，只能在DT混吃等死喽！”（注：李跃天是原DT公司成本科科长，后调任外方中国区总部担任会计经理。）

“做花账？啥叫做花账？”米粒不解。

淑华诡异地笑而不语，见米粒仍不停追问，无奈地说：“咳，就是根据领导意图做假账！你没发现赵总（DT公司的总经理）有时会来找刘经理吗？就是为了提高他自己的业绩，让刘经理想办法粉饰报表，当然名义上

是为了向银行借款更顺利。”

米粒愣了，因为她毕竟不是学会计的，大学里虽然学过几门会计课程，但对假账没一点概念，忽然想起刚决定转行做会计的时候，老妈说出她的担心，“会计这行虽然稳定，但就是怕领导让你做假账”。当时米粒还觉得那是小皮包公司干的事，DT是个好几千人、有十几家工厂的大公司啊，不应该做假账吧。没想到还是碰上了，怪不得刘经理每天上班抽烟这么狠呢，可能也是担心职业道德风险却只能自我麻痹的无奈之举吧。

米粒又问淑华：“那如果东窗事发到底谁负责啊？毕竟邱总才是DT的财务负责人啊，我看过报送外方的报表，邱总也要签字盖章的。”

“话是那么说，但你没发现赵总经常是自己来找刘经理，不通过邱总的，邱总其实心里也明白，就是不说罢了，如果真有什么事，他完全可以把自己撇清。何况邱总是外方派的，他的主要任务不是账和报表，而是融资找钱。”淑华姐一边订凭证一边漫不经心地回答。

米粒想想也确实是这么回事，她经常帮邱总收集准备申请银行贷款的资料，而且邱总只向国际知名的外资银行申请长期贷款，她想对于DT这种高负债率并且连年亏损的企业来说，能从这些外资银行获得长期贷款，除了邱总自己的人脉关系，最重要的应该是DT的外资方提供的担保，毕竟DT的外资方是家在亚洲知名的大公司，至于报表的真实性，想必银行也没那么较真。

米粒琢磨着，以后再找工作还真得留点心，可什么样的公司才不做假账呢？

职场再回首

虽然我基本都在有外资成分的公司工作，但DT是其中最“土”的一家，它的外国投资方基本不参与运营管理，一切内部管理都跟那个时代的国企很相似。关于假账这个事情，是我近几年听很多在国内公司工作的财会网友说起“内外账”时才知道的，想当年朱镕基总理接见会计师们时曾留下一幅字“不做假账”，到今天在一些小的私营企业还是难以贯彻，招聘会计人才时甚至有“会做假账的会计才是高水平的会计”的论调。所以，为什么我当年会偏好去外企，又为什么会在E&P公司待那么多年，大概也是企业价值观和个人价值观匹配的体现吧，我既然有着崇尚明规则的价值观，那么我首先看重的就是合规与职业道德，如果在一个需要我做假账的单位，我可能早就干不下去了。

不过在DT公司我还是学到了很多老会计的基本功，像手工账的登记、装订凭证，不得不说国企在这些方面做得要更严谨，因为像E&P这样的外企，信息化程度都很高，基本都没有手工账簿了，纸质原始单据都是拿个三孔文件夹胡乱装订，有时连序号都不编，大概是觉得反正电脑里的信息已经记录得足够多、控制得足够严密，至于用胶水取代订书钉、一本凭证的厚度多少、左上角要包角打孔穿线装订，这些在E&P和很多外企都是做不到的。有些人或许会觉得：现在是信息时代，这些老会计的基本技术应该进入会计历史博物馆了，即使要做这些基础工作，总有初级岗甚至实习生去做，以后做经理了会不会做这些有什么要紧？可是专业人士的专业不仅体现在工作的技术难度上，还体现在高标准的工作态度上，越专业的人越注重基础细节的品质。对于初入职场的菜鸟来说，你的工作还谈不上技术多复杂，那么严谨精细的专业态度就是衡量你是否专业的关键标准。

第15章　麻雀试飞记　曾经的会计门外汉是怎么入行的

米粒在DT公司考取了最初级的会计证后，又选择了学习英语会计实务，因为她已经有了初步的职业规划：去外企做一名会计专业人士。考过英语会计的初级证书后，她终于找到了一家世界500强企业控股的名为ZL的香港公司做会计。但没想到入职ZL公司后，她却被调换了岗位改做出纳，而且ZL公司账务和资财管理的混乱不仅让米粒心生去意，还明白了外企并非都如外表的名气那么光鲜亮丽。离开ZL公司并考取了会计初级职称后，米粒被一家美资企业的销售分公司录用为会计，从此正式开启了会计的职业道路……

时间　1997年春至1997年年底

地点　DT公司

即使同时做秘书与记账两种工作，米粒还是有不少空闲时间，她把这些时间都用来学习了。会计这行不论是跳槽还是内部升职，都要不断考取更高级的会计证书，所以邱总和财务部几个经理也默许员工在完成本职工作之余看书学习，有的要考注册会计师，有的在考会计职称。米粒是非会计专业毕业，还没资格去报考这些，首先要获得会计从业资格证（简称会计证），因为财政局规定所有企业聘用会计都必须有会计证，所以这算是在中国做会计工作的上岗证吧，没这证以后没法出去找会计工作。

本来会计证只是上岗证，难度很低，但米粒特别受挫于看不懂DT公司

的会计凭证，所以以为大学里学的会计课太陈旧，还为了考会计证而专门报了个培训班。每当晚上有课要上时，她总在下班后赶不及吃晚饭，路边买个煎饼就匆匆奔赴课堂。不过听了几堂课她发现，其实这个会计证的内容跟她在大学里学的差不多。不过这几次培训课让她认识到会计真是门槛很低，因为课堂上到处可见四五十岁的大妈在学。有一次坐在她旁边的一位大妈有道题没听懂问她，她讲解了两遍，对方还是很迷糊的样子，可在米粒看来那是一道很简单的题。于是她郁闷地想：大概所有人都觉得会计好找工作，所以很多人都以为考个会计证就能做会计，在这么多低端会计人员中，自己以后离开DT公司该去什么公司做会计呢？

两个月后，米粒取得了会计证，她在想还该学些什么才能弥补自己与科班毕业的人在会计专业知识上的差距。斟酌了一番，米粒认为再去商科院校修个会计学士学位太浪费时间，不如通过考证来完成会计本科所有专业课程的学习。和财务部大哥大姐们的接触中，她也了解了不同会计证书的层次：会计证是最容易考的；其次是会计职称证书，分初级、中级、高级，其中初级和中级必须参加统一考试，全科通过了由财政局颁发职称证书；最高级的是注册会计师（简称CPA），一共五科，必须在五年内全科通过，才可以获得中国注册会计师协会认证，另外必须在会计师事务所执业才能获得执业会员资格。米粒跟同事借了本CPA的教材看了两天，感觉以自己现在的会计知识水平还是有难度，所以决定先考初级职称。不过，米粒的本科专业不是会计，所以要报考初级职称需要单位提供证明具有两年会计相关经验，而她现在还毕业不到一年，没有报考初级职称的资格，所以她想在这空闲的时间里再学点什么。

她想起淑华姐说的李跃天的例子，还有常在公司见到外方总部派来开

发电算化会计系统的人，以及她替邱总去外方总部和外资银行送资料时，在那些高档写字楼里见到的白领，他们无论是装扮气质，还是谈吐和举手投足，都透出和DT公司的人完全不同的职业风范，让米粒觉得那才是邱总说的“专业人士”。于是米粒对未来要跳槽的公司类型有了初步规划：要去坐落在那些高级写字楼里的外企，去做一名从外表到实质都专业的白领，她不要再在DT这种披着外资外衣的、在简易写字楼里上班、办公室连空调都没有、每月只能领到几百块钱工资的公司工作。而且她要与优秀、拼搏、进取的人为伍，而在DT放眼望去，各部门都是没受过高等教育，每天人浮于事地低效工作，没事就凑在一起谈论谁的衣服和包包漂亮、谁的孩子学习成绩好之类话题的大妈。

米粒知道自己下面需要学习什么了，就是掌握用英语做会计，虽然她不知道外企的会计工作要用多少英语，但起码从DT报送外方的财务报表、邱总收发的传真、她协助制作的外资银行贷款申请资料中知道，在外企，起码这些商务信函和报表是必须用英语的。虽然她在大学里学西方会计这门课时接触过中英文对照的会计专业词汇，但她感觉还远远不够，需要系统地学习英语会计账证表的全套实务操作，而不是仅仅读一本会计专业英语词汇大全。在报纸上翻阅了一通后，米粒找到了FESCO（外企服务总公司）的培训广告，那是英国伦敦工商会（简称LCCI）主办认证的会计资格。教材与考试都是全英文的，认证分为三个等级，一级是Book-keeping（簿记），二级是Book-keeping&Accounting（簿记与会计），三级是Accounting（会计学）。米粒马上去FESCO报了名，打算在考会计职称前，先把英语会计的一级和二级学完。

接下来两个月的周末，米粒都用来上课了，一次课要上一整天，她的

大学同学只要周末给她打电话，她的回答都是在上课。虽然她选了会计这个比工科简单的专业，但还是觉得自己和会计专业毕业生相比落后了起码三年，她想在尽量短的时间赶上，那就要充分利用现在这份工作的清闲。

三个多月后，米粒在LCCI会计一级的考试中得到了“Pass with distinction”的分数，LCCI证书的成绩只分三档：Pass with distinction（相当于优秀），Pass（通过，相当于合格），Fail（未通过，不及格）。而这个时候她工作也满一年了，DT公司发给她毕业生的转正定级表，她一看，职称是助理经济师，不禁苦笑：按照体制内的职称评级体系，她不是会计专业，又没做工程师，所以也只能评经济师，但对于想做会计的米粒来说，这个职称一点意义都没有。会计专业本科毕业一年自动转成助理会计师，但米粒要得到助理会计师的职称，就必须去考试，可是职称考试一年一次，她只能报考明年的，于是她想用现在手里的中英两个会计类初级证书去人才市场上试试水，谋求一份纯粹的会计工作，哪怕不能马上去那些大牌外企，哪怕只是去一个小公司做最简单的业务，她也要做个独立编制分录的会计，不想再做现在这种简单的记账工作了。

米粒的求职之路并不顺利，几个月过去，把所有刊登招聘启事的报纸都翻了一遍，投了很多简历，尽管有几次面试机会，但都以她不是会计专业毕业、没有实际会计经验而失败，而且这些还都是些不知名的小公司。正当她沮丧的时候，接到了一家名为ZL的香港公司的面试通知，这家香港公司的控股母公司是日本某知名世界500强企业。米粒在报纸上看到ZL公司在招聘会计两名，也是看在日方的名气才投递的简历，所以应约去参加面试。

ZL坐落在一个信息产业部属的研究院里，20世纪70年代建的老办公楼。面试官是一个很年轻的帅哥和一个戴着老花镜的老男人。米粒以为老人是财务总监，帅哥是会计主管什么的，没想到正好相反。帅哥是普通话说得不太利索的香港人，是香港母公司派过来的临时财务经理，名叫Julian。老头姓陈，是刚到公司不久的会计主管。ZL的财务部门目前只有一个出纳。和DT这种财务人员有上百人的大公司比，ZL就是个纯粹的小公司。

面试还算顺利，Julian用一篇英语杂志上的文章来考察米粒的英语阅读，又问她取得的LCCI证书成绩是多少。米粒想可能是因为LCCI是英国的证书，他是香港人所以知道，而那位陈主管肯定是不知道的。而且，米粒看出了用人决策权在Julian那里，而他对自己还算满意。另外，米粒感觉自己的英语水平和LCCI证书是加分项，应该能弥补自己在会计经验上的欠缺。所以，米粒面试完就感觉被录用的希望很大。

果然，没过几天米粒就接到ZL公司HR的电话说被录用了，而且让米粒兴奋的是工资：2000元！是现在工资的3倍都不止！这还只是试用期工资，转正后还会再涨10%！

“妈呀，我可是没有会计经验的新人啊，工资都能给那么高，可见DT的工资是得有多低！难怪都是些老国企的大叔大妈在这混吃等死……我可不在这耗了。”想到这里，米粒马上屁颠屁颠地跑去向领导提出辞职了。

在DT公司工作了一年半，米粒的秘书经历终于以找到ZL公司会计的新工作而宣告结束。当她精神抖擞地走出DT公司的大门时，想着自己从此算是正式转行财会了，心情雀跃不已。尽管与财会专业科班出身的人相

比，她晚起步了一年半。

职场再回首

虽然说转行要趁早，但我始终辩证地看待，选择在一条跑道坚持到底从不转行的人是幸运的，他们在职业发展过程中少了许多走弯路消耗的时间成本，能在尽量短的时间内达到自己力所能及的高度，并保持在同行中的竞争力。但是转行得到的是丰富的职业体验和见识，毕竟衡量职业是否成功，不仅仅是头衔、收入、业内名望这些世俗功利的标准，“转角遇到别样风景”的经历或许也是另一笔为人羡慕的人生财富呢。

时间　1998年年初

地点　ZL公司

米粒入职ZL公司后工作并不顺利，因为岗位的变更让她很堵心。招聘启事写的是会计，面试时也没说有变化，入职后她却被安排做了出纳，而原来的出纳转成了会计，此外和她一同应聘入职的女孩子有两年会计经验，也被分派做会计。她们两个都是会计专业的，但是原来的出纳只是大专学历。米粒明白了，虽然ZL声称招聘两名会计，但其实这个出纳顶替了其中一个会计岗位，相当于内部提升吧。米粒愤怒地想：你们为什么不在面试和电话通知录用时说清楚岗位变化呢？这不是玩我呢吗？！

可是米粒已经没有回头的路了，她不能再回DT公司，何况她也不想回去。那么她就只有认命地从出纳做起，毕竟很多会计专业的毕业生刚工作时都是从出纳做起的。于是她开始和前任出纳学习，接手出纳的日常业务。不过新的烦恼马上来了。别看ZL公司小，但财务真是乱得像一团麻，

就出纳必管的现金科目来说，米粒发现现金账面余额与保险柜里的现金余额差着近两万元！前任出纳也说不清楚原因，她告诉米粒她刚来了半年，接手时已经是这样了，一直都等着领导的处理意见，但由于是盘盈（库存现金比账上多），所以上面一直也没批示怎么处理，搞得财务部几个人开玩笑地议论，这多出来的两万块大伙该怎么分……前任出纳说得诙谐轻松，米粒却听得颇为心惊：天呐，我这是到了个什么公司！

ZL的业务量很少，业务也不复杂，但是日常现金交易量很大，所以米粒作为出纳，每天做得最多的事就是数那一沓又一沓的钞票，以及频繁地跑银行存取款。不过米粒觉得也有收获，起码各种票据结算包括进口付外汇的交易都办理过，还有就是开具增值税发票，这些都是会计必须掌握的实务操作。

慢慢地，米粒了解了一些ZL公司更多的信息，财务部的人员流动特别快，也不知道以前的人是因为账务乱得理不清楚而快速离职，还是因为人员流动快而导致了账务乱。反正在米粒看来，现任的两位会计每天最花时间和精力做的事就是倒腾以前的旧账，能调查出原因的就调整，但更多的仍然是连原始单据都找不到的糊涂账。而且ZL公司的电算化和会计凭证存档管理都比DT公司差，财务部只有一台电脑。这些都让米粒无语：看来这是个顶着世界500强牌子、实则管理混乱的烂公司。米粒烦恼的是：出纳的工作已经学得差不多了，别说自己现在没有机会转做会计，就是有机会转做会计，还不是天天倒乱账，在这样的公司又能学到什么？于是，尽管米粒只工作了两个月，但还是去意渐强。

春节过后，ZL公司迎来了会计行业著名的国际六大会计师事务所之一

的普华的审计工作小组。普华的审计团队在公司虽然只待了一周，但给米粒留下了很深的印象，他们的专业不仅体现在着装和工作效率上，还体现在与财务部人员访谈过程中的思路和谈吐方式上。常与米粒交流的女审计员逻辑很清楚，常能洞察米粒讲的业务情节的下一步影响，甚至有的事情米粒还没有告诉她，她就已经从米粒前面的讲述中推断出来了。

“Professional”这个当初邱总说的英文词再次出现在米粒的脑海，她感觉自己现在做的工作和做事的方法都不叫专业，两位会计同事虽然比DT的那些大叔大妈们强，但也不能算专业，至于原因她说不清楚，反正普华的审计小组让她第一次直观地认知了什么是专业人士。

米粒在即将转正的前夕提交了辞职信，理由是想专心备考助理会计师的考试，大家都不理解她怎么会为了个考试就辞职，只有她明白：ZL这种披着世界500强外衣的“伪外企”不能使自己成长为专业人士。与其在这蹉跎光阴地每天数钱跑银行开发票，然后期待着某位会计离职后能做上自己原来心仪的会计工作，而这会计的工作就是继续倒腾前任没搞清楚的乱账，还不如趁早另谋高就。

职场再回首

ZL公司是我工作时间最短的公司，既没有调人事档案也没有社保缴费记录，以至于后来我都没把它放进个人简历。我毕业前3年期间求职意向很明确，就是一定要去一个管理规范的公司，它可以很小，可以没有名气，但必须规范。直到现在我都认为，毕业生作为零经验的新人，第一份工作应该去规范的公司，因为他们刚走入社会工作时就像一张白纸，第一个雇主在上面画什么，他很可能“先入为主”地接受什么，并认为这件事就

应该是这样做的。尤其是做会计工作，在管理规范的公司，可以直观认识到完善的内部控制流程、严谨完整的计算分析工作底稿。有人可能会说越乱的公司才越锻炼人，才越能学到东西，去大公司都是当螺丝钉，没有发展空间。但是你得先搞清楚，零经验的人在对规范的做法没有直观认知前，又怎么知道如何去改进混乱的局面呢？

当然前提还是评估自己的价值观，如果你偏好以投机和灵活牟利的组织，比如ZL公司财务部的人面对现金盘盈两万元时的态度是“讨论这两万元怎么分”，我只能说什么样的人适合待在什么样的公司。我对此不做评价，各人价值观不同而已。

从ZL公司辞职后，米粒在家备考助理会计师职称，同时LCCI会计二级的培训也开始了。这两个月她似乎回到了大学时代，每天除了上课就是在附近的大学自习室里看书做题。

有一天，米粒的一个大学舍友给她打电话，不理解她为什么整天学习考试，“你还嫌大学没学够啊？我现在都觉得我是我们单位最有学问的了，我可不想再学了。”米粒记得这个舍友，是个绝顶聪明但没什么上进心、常常睡懒觉逃课却能通过所有考试的主儿。毕业后她托关系进了一个国企自办的小学做老师，现在她失落地跟米粒说起工作很无聊，同事年龄都偏大，也没人陪她玩，怀念大学时光等。对此，米粒也无法劝说什么，因为人各有志，路都是自己选的，不能总看到它的好处而忽视它的坏处。米粒知道自己要什么，“少壮不努力，老大徒伤悲”，她不想在年轻时蹉跎光阴。

米粒的助理会计师考试很顺利，对于她这种全日制本科生来说，这种

考试难度还是比较低的。之后米粒开始找工作，去人才交流中心填了一张表，很快就有一家公司联系她面试，职位是财务会计。这家公司名叫FMC，是家经营建筑材料的美国公司，虽然没什么名气，但它的产品有上百年历史，在同行业内也算是龙头领先企业。不过让她去面试的只是这家公司设在北京的一个区域销售分公司，隶属于它设在上海的总公司。

FMC北京分公司位于北京东三环的繁华商圈，周边有很多外企云集的高级写字楼。面试官是位来自台湾的男士，大约三十几岁，自称英文名是Able。米粒心下思忖：嗯，这确实比之前工作的两家公司都像外企。面试过程也挺顺利，米粒跟Able聊到很多在转行会计的学习过程中的心得，而且针对LCCI说得较多。看到Able对自己频频点头的样子，米粒知道这次面试自己又有戏了，因为她在ZL公司面试时掌握了个窍门：既然自己会计经验欠缺，那就强调自己对会计知识的学习热情和能力，而且越是求职外企，越是面对外籍的面试官，越要跟对方聊洋证书，这样对方会更有感觉。他们初来乍到的，哪懂中国本土的会计证书啊。

面试后仅一个星期，米粒就接到了Able的电话：她被录用了，虽然工资只比原来在ZL涨了10%，不过米粒还是很高兴地接受了，因为这次面试时Able就把这个职位的具体职责跟她说了：北京分公司除了她以外，还有一名会计负责进销存业务的核算，但包括出纳在内的剩余所有会计事务都由米粒负责，所以如果不算出纳的职责，米粒将负责从制单到记账到最后出具北京分公司财务报表的全盘账务。在毕业近两年后，她总算可以全面接触财务会计的业务了。

米粒入职FMC后，开始用Michelle做英文名，她的前任已经离职了，

所以是另一名会计海伦和她交接并辅导她的工作。由于公司小，而且业务简单，因此米粒很快就熟悉了自己的工作内容。米粒刚去就赶上月末结账，看着自己第一个月做会计的成果，那些会计凭证和报表，她还是很有成就感的。

FMC虽然是美国公司，但在中国的业务都是由台湾人管理，因为FMC亚太区的管理机构设在台湾，所以包括上海总公司的总经理在内，很多部门经理都是台湾人。FMC北京分公司虽小，但受上海总公司的日常监控，所以管理规范。米粒和海伦的很多工作都与上海总公司的财务频繁对接与汇报，资金也是应上海总公司要求及时将回收的货款汇往上海。再加上Able的审核把关，一切财务上的管控都井井有条，甩了ZL公司几条街不止。

当米粒跟海伦提起ZL公司的那些乱账，以及现金盘盈两万元大半年都不处理的情况时，海伦说："这在FMC是不可能发生的，首先Able那关就过不去，他是个急性子，每月的账哪儿有什么不对或悬而未决的，他一定要求在当月解决，不可能拖到人都换了几轮了想搞都搞不清的地步。"

这点米粒倒是相信，虽然财务部也就两三个人，但FMC的专业素质可比ZL强多了。海伦是全科通过的CPA，之前在旺旺食品集团做成本会计并带过团队。Able之前任FMC亚太区内审经理，再之前在普华做审计。海伦告诉米粒，因为FMC的审计方也是普华，前年普华的现场审计团队来北京分公司要资料访谈的时候，因为Able认为某个审计员执行审计程序的方法不对，还把那几个审计员叫到会议室给他们上了一课，所以米粒觉得Able的专业能力是没得挑的。

当然，米粒的工作也和当初面试时有少许不同，由于北京分公司没有HR部门，所以HR相关的事务她也要管。总之她在FMC的职责用一个字形容就是“杂”，不过米粒觉得无所谓，反正能做会计就行，刚入门，多干点就能多学点，没什么不好。

职场再回首

FMC公司是我做会计菜鸟时的第一片独立飞翔的天空，可以说80%通用性的日常财会业务我都亲自做过了，这为我后来在财会领域的职业发展奠定了扎实的实务基础。我认为这要归功于这家公司的“小”，这种只有三四十人的小公司对会计新人来说是很好的练习会计实务的地方，因为它麻雀虽小五脏俱全，一名会计可以做很多会计事务。做会计的人都明白，会计通过很多种账户来记录公司所有经济活动，这些账户又称为会计科目，所以负责的会计科目越多，对不同科目间的关系和业务逻辑理解得就越透，也越容易触发自己对公司业务有更深入的思考。像DT那样的大公司，即使是总部的财务部也有十几个会计岗位，每个岗位都只负责极少数的科目，如果我一开始就在DT这样的大公司做会计，恐怕几年下来都对公司的业务不甚了解。

而且，FMC的分公司是规范的大公司的分支机构，不像那些不合规的私营小微企业。对于会计专业的职场新人来说，工作前两年如果不能进入知名的大公司，那加入这种小但规范的公司广泛涉猎也是不错的选择。

第16章　金不换的工作经验　进世界500强企业的价值

米粒在FMC的第一年虽然尝试报考CPA，但没有通过考试，可还是在工作上有所收获，她参与了FMC公司的ERP系统上线，以及撰写业务流程标准化文档。她相信这两种经验有助于将来她应聘管理水平更规范先进的外企。第二年，当ERP系统上线运行平稳后，米粒开始新一轮的求职，申请的都是世界500强外企的会计职位，但仍然因为业务能力还停留在操作层面，没有对本职工作进行深入思考，所以面试发挥得并不理想而求职失败。这也让她反思自己的缺陷，并在公司和上司没有要求的情况下，寻找改进目前工作的方法……

时间　1998年初夏至1999年秋

地点　FMC公司

新工作上了轨道以后，米粒的LCCI会计二级培训和考试也结束了，她依然得到了优秀的分数。米粒觉得可以尝试考CPA这个在中国最高端的会计证书了。今年她只报了会计和财务管理两门，不过两个月学下来还是觉得难度很大，尤其是会计，她大学毕竟没学过中级和高级会计课程，很多特殊事项的会计处理从未学过。她想起以前DT公司财务部同事说过，CPA考试以通过率低闻名，单科通过率都不到10%，不过既然报名了，总要试一下。成绩出来，她两科都没有通过。米粒对着成绩单郁闷：看来大学阶段打下的基础真的很重要，这个差距啥时候才能赶上啊。

入冬时，从上海总公司那边传达下来两项新任务：一是全公司各部门都要做业务流程标准化的文档，简称SOP；二是FMC要准备上线ERP系统，SOP其实也是为ERP系统的上线做准备的。SOP和ERP这两项对米粒来说都是从未听说过的新事物，Able简单地给她和海伦讲了讲，米粒听得懵懵懂懂，但明白这是目前比较流行的企业管理工具，特别是ERP（企业资源计划），它是在起源于20世纪60年代美国制造业企业的MRP（物料需求计划）与70年代的MRPII管理模式的基础上发展起来的，是90年代企业管理的一大变革。

米粒又暗自惭愧，自己这管理专业出身的人在大学四年里居然从没学过MRP理论，更别说ERP了。不过由此，米粒更坚定了要去管理水平先进的外企的想法，只有这样她才能学到大学里接触不到的管理理论与实践方法。她庆幸自己能在FMC遇到这样的机会，能够学习并参与这两项常规会计核算以外的任务，这些是她在会计教材和证书的学习中不曾接触的，也是DT和ZL公司没有的，尤其是ERP系统，因为听了Able的介绍，她相信如果未来求职外企，ERP系统的上线和操作经验应该很受欢迎。

因为负责的业务很简单，所以米粒撰写的相关流程的SOP很容易就过关了，不过ERP实施方对FMC的用户培训是在上海总公司，北京这边是Able定期去上海参加培训，到上线前测试时再回来培训她和海伦。

很快到了年底，米粒第一次完整操作了所有年度结账工作，作为会计新人，她已经完整地历练了一个会计业务循环。但刚过了年度结账，海伦就去休产假了，米粒的工作压力马上大了起来，在海伦休产假期间，除了收入与成本的核算和报表由Able来做，剩余工作都由米粒做，她这几个月

几乎每到结账期都要一直加班忙到报税完毕。

其实对于加班，米粒觉得无所谓，但她发现自己很烦跟报税有关的工作，因为去税务局总要做好准备面对各种刁难。以前她听海伦说过一件事，因为海伦开发票时一个小失误，被税务局纠缠了好久，最后还被罚了好几十万元的滞纳金，海伦为这件事失眠了好几天。海伦休假前曾跟米粒无奈地说："无论你多么认真准时地按税局的明文规定办事，他想挑你错肯定能挑出来，因为那些法规是他们定的，衡量企业是否合规也是由他们解释，执行起来特别有弹性，就算违规了，有时处罚也可严可松，所以搞好关系是必要的。我也不爱干这事，但没办法，在中国就这样。"当米粒亲身经历几个月下来，才发现自己特别抵触做这些跑税务局的事，于是就下决心，以后再跳槽一定要争取做不用跟税务局打交道的岗位。可是，有这样的岗位吗？哪个公司的财务部不得跟税务局打交道？看来她只能再去一个像DT公司那样大规模的、财务分工细的公司了。

此外，由于海伦不在，米粒需要给Able准备核算收入和成本需要的基础信息和单据，在回答Able提出的问题或跟他做这方面的业务交流时，她觉得与海伦的工作相比自己的职责太简单了。而且在考完初级会计职称并做了快一年会计后，米粒已经能分辨出，在所有的日常会计业务中，制造业的生产成本会计是最复杂的，可是她现在只是在FMC的销售公司工作，FMC的工厂在上海，她完全接触不到生产成本核算工作。所以，不论是为了逃避烦人的税务工作，还是为了接触更复杂的会计业务，米粒都决心跳槽去一个规模更大、业务职能更广更全的公司。于是她又给自己制订了一个计划：等ERP系统上线操作熟练了就去找工作，试试以自己现在的水平在市场上有多大的竞争力。

到了4月，海伦休假回来，两人在Able的指导下学习操作ERP系统，米粒再次体会到小公司的好处，自己一个人可以操作好几个ERP模块。所谓模块是ERP系统对所有部门工作流的组合，这是与以前用的会计电算化系统不同的地方，在ERP系统里财务管理是众多模块中的一个主模块，但它又被分为应收、应付、库存等很多子模块，所有子模块的数据最后都会过账到总账模块进行汇总并生成财务报表。在分工细的大公司，很多会计岗位只能有权限进入自己负责的那个子模块操作，却不懂其他子模块的操作。但由于FMC北京分公司只有两名会计，所以米粒有权限同时操作应收、应付、总账三个子模块。她发现在研究ERP系统时，自己的工科背景马上体现出了优势，在理解ERP系统参数设置对业务操作的影响时，在检查判断系统运转不正常的原因时，她比文科出身的海伦更有感觉。所以在她俩跟着Able学习操作的过程中，海伦总是被Able训斥，而她的悟性Able还是很满意的。

等ERP系统操作熟练以后，米粒便更新简历，试着申请一些知名外企的会计职位，两个月下来倒是有几家去面试，而且都是些耳熟能详的大公司：拜耳、康柏、诺基亚、金佰利、飞利浦…不过都没有成功。大概因为竞争激烈，她这样的非会计专业、只有1年会计经验的人劣势还是很明显，而且在面试中回答一些业务问题也回答得不好。比如在飞利浦面试时，面试官问了她两个问题。第一个问题是：现在公司不同类别固定资产的折旧年限如何制定？她一下子愣住了，因为折旧计算表的公式是Able设好的，她每月只更新资产的增减记录，然后根据计算结果编制会计凭证而已，她从没想过这表里面每种资产的折旧年限是怎么定的。学习考试做题时，资产的折旧年限也都是给定的条件，她从没想过该怎么根据行业与公

司具体情况确定年限。第二个问题是：现在的公司有没有做科目分析？这个问题米粒回去好久都没想明白，之前工作过的三个公司也都没听说过哪个会计做这个工作，学习考证过程中也没接触过这个词，这到底是个什么工作？

面试的失败让米粒反思自己的不足，那就是目前的工作只是在操作层面熟练了，但没有去想背后的原因和这样做的条件，也就是还停留在知其然不知其所以然的阶段；另外就是如何在常规会计工作后对结果进行分析，以求发现问题和改正错误。

米粒想自己应该做点什么。她想起每月结账前或结账后，Able或上海财务的同事总会向她要一些特殊事项的报表。为完成这些报表，她通常都需要将相关的会计科目的交易整理分类，难道这种工作就是飞利浦的面试官说的科目分析？米粒仔细想了想，也对，有一些会计科目每天记录大量交易，余额是滚动形成的，如果每个月都不分析余额变动，难保不会出错。像以前ZL公司的账务乱得算不清楚的情况，肯定是因为没有及时做科目分析导致的。于是，她筛选了一些平时账务中常发生变动的科目，每个月分析它们的余额变动，来确保所有会计科目余额正确。

职场再回首

像FMC这种小公司是会计新人练手的好地方，但毕竟职能单一、业务简单，若想职业继续上升还是要到更大的公司。从职业规划角度讲，去大公司还是小公司的争论一直没断过，而且各种观点都有道理，这里我只从财会这个专业领域来谈，因为大小公司的选择跟你做什么职能的工作很有关系。

任何一个公司的职能分工都大致可以分为以下三类。

第一类：外向型职能，包括所有与创造收入有关的业务部门，如销售、市场开发、营销、渠道管理、采购等。

第二类：技术型职能，比如产品研发设计、工程实施等，技术型职能的成果是用来交给外向型职能去创造收入的。

第三类：内向型职能，在外企常被称为“supporting function”，也就是服务内部客户（即前两类职能）的支持性工作，确保公司内部运营流程执行顺畅，比如财会、HR、IT、行政办公室事务，也包括像销售支持、订单执行、生产计划、仓储运输等内部服务部门。

如果从事前两类职能的工作，去大公司还是小公司没有太大分别，因为你的任务和价值要么体现在创造收入上，要么体现在创造产品上，你的经验与技能或多或少都能在外部找到市场需求，与公司内部怎样管理关系不太大。而第三类支持性职能是服务内部客户的，所以公司采用什么管理模式、方法和工具，对个人解决问题的能力和眼界有很大影响。越大的公司，业务、市场与客户群就越复杂，所以越会用到更多元化的管理工具。例如我在FMC公司用到的ERP系统，ERP就属于大中型公司常见的信息化管理工具，但在一个一百多人的小微企业里根本没必要用。

后来我在做咨询工作期间，咨询公司常对客户说一个词“世界最佳实践”。什么叫世界最佳实践？就是指那些历史悠久的世界500强公司之所以能成为“百年老店”，就是因为它们在多年的摸索中积累形成了大量的管理方法和工具。我在DT和ZL公司没见过的，如ERP系统和SOP标准工作流

程，在FMC公司见到了，而后来在E&P又见到了很多FMC公司没有的东西。可以说，跳槽让我慢慢接触到了什么是“世界最佳实践”，它不是书上的理论或课堂上的案例，而是身边切实发生的事情和自己每天要做的工作。在有这些先进管理方法的公司里工作，这种经验对个人职业发展是有好处的，比如跳槽去中小公司担任管理岗位，需要建立或优化管理体系，那这些经验与见识都是加分项。

此外，在这些世界500强公司不仅能接触到更复杂的业务，而且会碰到更多优秀的人，能更丰富自己的工作方法和专业见解。在小公司里学习成长一般是通过自己实践，但是一个人碰到的情况肯定比不过很多人碰到过的情况多，有些自己总结出来的经验，只能用于某些条件下。另外，先进公司通常具备完善的人力资源培训和绩效管理体系，不仅可以将一张白纸的年轻人进行全方位培训，有利于训练出良好的专业态度与敬业精神，这些都是在杂牌小公司里很难得到的。

第17章　跳槽　你真的想好了吗

米粒在FMC工作一年多后，销售经理和Able的业务纠纷不断升级，牵连到了她和海伦，为了尽快离开是非之地，她加快了找工作的节奏。她同时得到了新加坡公司SE和美国公司E&P的面试通知，她顺利通过了SE公司的三轮面试，但还是更心仪有着百年历史的E&P公司，因为她希望接触工厂的成本会计业务。在E&P公司的面试中，她接连通过了会计主管、财务总监和HR的面试。最后，米粒被两家公司同时录用，她兴冲冲地接受了E&P的Offer，实现了第一个三年职业规划目标——“进入一家真正意义上的外企做会计”。

时间　2000年年初

时间进入新世纪，此时米粒在FMC已经工作了一年多，在最近的半年时间里，她又面试了好几家外企，却始终没得到一个Offer，但如今她在FMC的日子已经越来越不好过了，因为Able因业务合规问题与北京分公司销售经理经常起冲突，所以销售经理总趁Able去上海出差不在的时候找她和海伦的茬儿，于是她加紧了找工作的节奏。

很快她得到了两个外资公司的面试机会，一个是美资电子设备制造公司E&P，另一个是新加坡医疗服务公司SE，两个公司都招聘初级会计，向会计主管报告。米粒研究了下两家公司，更偏爱E&P公司，因为它是工厂。经过两年的财会工作，米粒已经知道，在所有会计岗位中，制造业成本会计是最难的，有制造业成本会计经验的人以后跳槽都很容易。她的如意算盘是：虽然E&P公司现在招的只是一名应付会计，但没准儿以后有机

会内部转岗呢，这也算曲线救国吧。

SE公司的面试让米粒第一次感受到了浓郁的国际化氛围，因为这个公司的核心业务是诊所，所以病人与客户中有大量外国人。当米粒在前台等候面试时，常见不同肤色的人进出，在办公室开间的客户服务区，总听到SE公司的客服员工用英语与这些外籍病人交流。米粒心里不免有点打鼓，这种英语工作环境是她陌生的，因为FMC在大陆的公司毕竟是台湾人管理，平时英语用得很少。这两个月为了求职外企，她报名参加了一个外教授课的英语口语班，每天晚上下班后去练两小时英语听说，对付英语面试应该没问题，但如果每天工作都要这么大量说英语，她怕吃不消。不过前两轮的面试官会计主管和财务经理都说中文，米粒算是顺利过关了，毕竟是个不太知名的外企的初级职位，以她的本科学历和相关的会计经验，不会遇到太多强手竞争。

SE公司最后一次面试是对总经理，据说是在米粒和另一个人中二选一。米粒在公司前台等候了一会，便看到第一次面试她的会计主管带着一名女孩从总经理办公室出来，她知道这个女孩应该就是竞争对手，不过女孩的表情似乎很不高兴，米粒猜可能是与总经理的面试不顺利。米粒的面试过程还算顺利，总经理是位华裔，中文说得还算标准，虽然看上去比较严肃，但还算绅士。他有意考察米粒的英语口语，所以大部分时间都是用英语对话，米粒基本对答流利，对方也没问什么复杂的专业问题，语气也很和蔼；在米粒偶尔英语卡壳时，他还微笑鼓励说“try”（尝试），所以米粒很奇怪刚才那位女生到底是说了什么才得罪了他。无论如何，面试结束后她感觉还是很有希望胜出的。

E&P公司的面试通知比SE公司晚两天。E&P公司是工厂，不在市区，在没有公交车可以抵达的开发区，不过提供员工班车，所以米粒的面试被安排在早上，坐公司的班车去。米粒以前曾去过开发区，和车水马龙的市区相比确实是个僻静的地方，沿路除了那些世界500强大牌公司的标志（Logo）外没什么吸引她的，几乎没有餐厅、商店和娱乐场所。米粒坐在班车上，忽然想起以前听一个在开发区上班的朋友形容自己除了周末和假日，其他日子都“像坐禅一样”。她觉得这种日子也挺好，省钱。

E&P公司的环境很好，看得出厂房是新建的，内部装修也很好。米粒被安排在一间会议室里等候面试官。看着这公司的办公环境，她松了口气：虽然在DT公司时，淑华劝她不要去那些远郊的工厂工作，因为一般人都认为工厂的办公环境不好，不像市区写字楼那么舒适。不过现在看来，这里除了离家远外，别的跟市区写字楼没啥不同。

首先面试她的是这个职位的直接上司——会计主管——一位30岁左右的男士，自称方园。他的业务问题都比较简单，米粒回答得比较轻松。虽然这位主管长得像小维尼熊一样可爱，但他似乎不怎么爱说话，常常沉默着低头看米粒的简历。米粒在心里嘀咕着：呃，这么沉默，不知道以后向他汇报会不会不好交流……为了不冷场，米粒主动向他提问，从他的介绍中米粒大致了解了E&P公司的基本情况，以及财务部门目前的岗位分工，还知道了目前这个应付会计岗位要招两个人。和方园的交流中，米粒对E&P公司的情况很满意，因为符合她之前所有求职的期望——

·集团是美国上市公司，有一百多年历史，美国标普500公司之一。

【嗯，这点不输FMC，起码证明财务和业务管理上是规范的，而且

FMC不上市，这E&P公司虽然不是世界500强，但能进标普500，也算是美国的好公司了吧……】

·这个工厂虽是和一家老国企合资的，但中方只有5%的份额，运营基本是外方主导。

【很好，能活100年以上的公司都不简单，可以学到外资先进的管理方法。】

·由于工厂刚建立没两年，各部门的负责人都是英国人，财务总监也是英国人。

【不错，不仅能练习英语口语，而且管理层是老外，又是新建的公司，应该没那么多派系和部门纷争，在FMC受销售经理折磨的日子我过够了！】

·中方派的财务副经理负责所有税务事宜。

【太棒了，总算不用再跟税务局的人打交道了】……

方园面试后是财务总监的面试，就是那位英国人，米粒没想到这位名为Paul的瘦高男士那么年轻。由于前两天刚在SE公司面试时说过英语，因此这次她没那么紧张。但是Paul是苏格兰人，米粒在大学练习英语听力时就知道苏格兰口音的英语不容易听懂，果然，他说的很多话她都没听懂，只不过他问的也少，而是兴致勃勃地跟米粒介绍目前财务部的状况，哪个人做什么岗位之类的。好吧，米粒想自己只需要展示出倾听和表示同意或理解的神情就好了……然而他兴致勃勃地说到中间时，忽然问米粒：“如

果一个岗位做久了，你会不会很烦？”米粒稍微一愣，不知道他说的“久”到底是多长时间。Paul沉吟几秒后说，目前财务部有两个去年刚毕业的大学生，他们都厌烦了目前自己的工作，所以申请换岗。米粒心想：他们不过才工作了半年多，而自己过去不论是做秘书还是会计都做到一年以上，也没觉得烦。不过E&P公司的面试让米粒也不禁有点恍惚：原来不知不觉中自己已经工作三年多了，已经必须面对部门里有比自己年轻的同事，虽然目前应聘的仍然是一个初级会计的职位，但她已经不能再把自己当成新人了。

Paul面试后HR的专员又进来象征性地面试，主要以了解米粒以往工作的公司背景为主，交谈间米粒提到FMC的历史（也是一百多年的老公司），以及ERP和SOP，米粒觉得这些应该是体现公司管理水平的加分项，果然，米粒觉得对方听了自己的描述还算满意，之后就说既然公司距离市区远，所以今天就安排了所有的面试，没有下一轮了，让她回去等消息。

两家公司面试完，FMC北京分公司的人事纷争又升级了，上海公司的HR已经有小道消息放出来，为缓和北京分公司销售经理的情绪，Able将被调离北京，到底谁来接替他待定。海伦是Able的死党，所以已经在酝酿辞职了，米粒也不想再涉身其中，所以不等面试结果出来就递交了辞呈。米粒认为虽然这样有点冒险，但她直觉被两家公司录用的概率很大，虽然两个面试机会中她更心仪E&P公司，但SE公司她已走到最后二选一的终面，而且有很大机会胜出，怎么着也会捞到一个Offer吧。但是等了半个月，两家公司都没有消息，米粒给E&P公司面试她的HR专员打了几次电话，都是无人接听，于是她的心情更加焦虑。

离职生效日到了后，米粒一边在家等消息一边做最坏的准备，就是再接着给别的公司投简历。不过还算幸运，一个星期后米粒在同一天收到了SE与E&P的HR的电话通知，她被两家同时录用了。米粒拒绝了SE而选择了E&P，E&P那位面试她的HR大姐让她去公司签Offer。

签Offer这件事米粒还是第一次遇到，之前无论是ZL还是FMC，录用她都是电话通知，然后办完入职体检就直接上班了，而E&P让她知道了Offer是必须由被录用的人书面签字后在HR部门留档的，虽然不是正式的劳动合同，但也需被录用的员工书面签署，连邮件回复和传真复印件都不可以，这是招聘程序中的必经步骤，代表员工接受雇用。米粒想，看来是自己土，或者是以前工作的公司的HR管理都不够严谨专业。

于是米粒又大早上坐着E&P的班车去开发区。Offer只有一张纸，是全英文的，米粒仔细读了一遍，里面标注着录用她的相关信息，当然大多都是她关心的与报酬和福利有关的：

·职位头衔：应付会计

·岗位级别：A2

·所在部门：财务部

·汇报对象：会计主管（方园）

·全年基本工资：共计42900元，每月支付3300元，由公司在支付工资时代扣代缴个人所得税；每年12月支付两个月工资（年底双薪），若服务未满一年，按实际工作天数的比例计算。

【嗯，比我在FMC的工资增长了近30%，满意！FMC每年也就涨个5%~10%，我两年涨了两次，总共才涨了不到500元，要涨到这工资还得干几年呀……】

·奖金（bonus）：基准线是全年基本工资的10%，根据公司与个人业绩表现有浮动，若服务未满一年，按实际工作天数的比例计算。

【两眼放光中：FMC只有双薪，没有奖金……要是加上奖金这块，总年薪比FMC涨了40%有余啦……】

·加班费：按劳动法规定计算，与每月工资一起支付。

【这点和FMC一样，都是正规公司……】

·公司支付的社保福利项目：《劳动法》规定的社会保险和住房公积金、公司额外计提实际工资的10%为补充住房基金、补充商业医疗保险、健身俱乐部年卡、工会活动……

【哇，有这么多福利啊！FMC只有干巴巴的社保和公积金……那10%的补贴住房基金好棒啊，相当于工资又多了10%耶，受不了了，继续两眼放光中……】

·带薪休假：年假12天，病假30天，公司浮动补充休假3天，在春节或其他法定节日时由公司统一通知全员休假，女性员工在妇女节加休半天，生育产假按劳动法规定执行。

【啊啊，好吧，FMC只有7天年假，请病假还要扣一半薪水，其他假更是没听说过，看来FMC不能跟大牌外企比啊……】

看了这Offer还有啥可想的？米粒毫不犹豫地签了名，当然最后还要填写承诺入职日期，没问题，反正已经离开FMC了，下周就能上班。

签完Offer走出E&P公司的大门，米粒看着旁边新春绽放的迎春花，仰头对着万里无云的晴空长舒了一口气。从今天起，她算是真正踏进外企圈了，而从她在DT公司决定转行做会计开始，到现在已经过了三年，在大大小小的合资、伪外资、半外资的公司积累了三年后，在考了几个中的、洋的会计初级证书后，在提高了外企日常工作交流需要的英语口语水平后，米粒职业规划的第一阶段目标——“进入一家真正意义的外企做会计”算是圆满完成了。下面她要给自己定下一个目标，这个目标不仅是公司层次和工资的提升，还包括公司职位级别和职责难度的提升。

职场再回首

在E&P公司工作多年后我才意识到，我能进入E&P公司是幸运的，毕竟我不是会计科班出身，也没有CPA或任何知名的国际会计师资格证书，连职称也不过是助理会计师。能顺利通过方园和Paul没什么“技术含量”的面试，进入这个美国科技行业的优质蓝筹公司，一是因为那时中国工厂刚刚成立不久、处于招兵买马的阶段；二是那时人才市场上还没有那么多海归和国际化精英，所以应聘好的外企没那么激烈的竞争。2003年后，E&P招聘人才的要求明显高了许多，这种高要求未必体现在学历和职称的硬件条件上，而是更看重求职者以前在什么公司工作：出身同类外企的人更容易获得青睐。直到现在，很多知名外企的招聘启事里都要求候选人有MNC（跨国公司）的经验，因为有MNC经验通常代表着熟悉世界先进的管理流程，以及在国际化工作氛围里沟通和解决问题的方法。HR甚至还会考虑企业文化，美国公司愿意招美国公司出身的人，欧洲公司愿意招欧

洲公司出身的人。我想如果我在DT公司工作时应聘E&P，即使那时我在DT不是秘书而是会计，我也很难获得录用，因为跟FMC比起来，DT实在太土了。

所以接下来，我必须要说说在职业发展过程中的一个重要专题“跳槽”。跳槽时必须想好职业路径，不管直奔主题还是曲线救国，职业路径都反映了一个人的职业追求。跳槽过程中如何选择Offer，不同人有不同的标准：公司、行业、地域、工资、职位头衔、职责的变化……跳一次槽，就意味着为将来跳槽做了一次准备。有个词叫“路径依赖”，就类似物理学中的“惯性”，你现在在什么类型的公司、做什么工作，下一次就可能去类似档次的公司、做类似的职位。

如果对自己的职业价值观认知不够清晰，或是因为逞一时之快，草率跳槽去了自己并不那么满意的新公司，无疑会把自己的职业路径走乱。刚工作三五年可能还不明显，年纪大了就发现“路径依赖”的影响会越来越明显。因为在求职面试过程中，在应对雇主HR或猎头公司的问题时，要努力想理由来解释自己履历上那些让他们觉得奇怪的经历：跳槽后新工作职位头衔降低、工资比原公司低、职责难度降低、公司名气和规模降低，等等。因为俗话说“人往高处走”，这些都是招聘企业HR或猎头公司不能理解的。还有，如果工作五年以上，但总在不同档次的公司、不同行业、不同的专业方向转换，我要是雇主我都会质疑：你工作了那么多年，到底想干什么，又擅长什么呢？

所以在年轻时走好第一步很关键。常见年轻人因为高工资、离家近、工作轻松、公司稳定等理由跳槽，但是如果对自己的长期职业发展负责，

决定跳槽前最好慎重地问问自己：这个选择是为下一次跳槽做的必要准备吗？综合各方面因素来评价，这份新工作能对未来职业进阶有帮助吗？

第18章　升职或转型　优先考虑内部机会

米粒波澜不惊地在E&P做了一年半的应付会计后，原先做存货会计的朱莉辞职了，Paul和方园商量后，决定由方园团队的人填补朱莉的缺，米粒终于等来了接触生产成本会计的机会。但方园最后决定由另一名应付会计凯莉接任朱莉的职位，米粒接替凯莉的工作。失望之余米粒开始筹划再次跳槽，不想没多久事情有了转机，凯莉与成本分析员洁熙不合，方园决定凯莉职位不变，米粒去做朱莉的职位。米粒终于如愿以偿地接替朱莉当上了存货会计。

时间　2001年春夏之交

地点　E&P公司员工班车上

傍晚六点。下班高峰时间的三环路车辆又排起了长龙。

米粒坐在E&P公司的班车上，看着车窗外的拥堵，心想明天就开始休年假了，不用再每天下班在班车上耗个把小时，耽误自己晚上的学习时间。

这次米粒请一周的年假是为了考会计中级职称。此时离她加入E&P公司已经过去一年有余，对这一年的工作，米粒可以用波澜不惊、平淡如水来形容。作为应付会计，米粒的日常工作就是把公司费用报销业务在ORACLE财务系统里制单过账，有FMC的ERP系统经验，她觉得这工作就是小菜一碟。而且工作量也不大，除了每月结账时的一两天以外，平时不用加班，有时甚至一天的工作米粒半天就能做完，让她有时间学习准备会

计中级职称考试。

财务职场人物白描



艾敏

24岁，外企会计新人，普通市属本科毕业，身材与容貌姣好的时尚妹子，工作负责，待人接物机灵，善察言观色，好学上进，但不耐烦做重复性工作，急功近利，渴望迅速升职加薪。虽然学历一般，专业悟性也未见出彩，但英语流利，如果可持续提升情商和人脉，在外企发展到中层经理人大有希望。

米粒和直属上司方园的关系一般，老实说，与以前几个公司的领导相比，米粒不大看得起他，因为他的业务能力实在是一般，不只是米粒，他手下的其他几名会计对他都是这个感觉。作为上司，方园给下属的指导太少了，米粒和其他同事有什么问题去请示他，常常看到他眨着一双天真无邪的圆眼睛，沉吟半晌后丢给他们一句“我再去问问Paul的意见”，这让会计科的几个女孩子哭笑不得。

如今，趁着堵车无聊的时间，出纳艾敏又在跟米粒和另一个与她同龄

的朱莉聊起方园的各种笑话，最后总结了一句：“我觉得他简直就是个传话筒，一点主意都没有。”

朱莉在一旁接话：“我大学同学看了咱们部门上月聚餐时的照片说得更犀利，他直接指着方园问我，这人是谁啊？怎么长得呆头呆脑的？”

说完两个小姑娘哈哈大笑。米粒在一旁听了也忍不住笑了，心想这个朱莉可真够刻薄的，那张照片上方园不过是笑得有点憨而已。也难怪，朱莉是名牌大学毕业的高才生啊，而且是CPA，心高气傲的，能看得上方园这种笨笨的经理？得亏她是向Paul直接汇报的，方园不是她的上司。

财务职场人物白描



朱莉

23岁，在会计新人中属于起点高的天之骄女：名牌大学“学霸”一枚，毕业后一年就拿下CPA；形象气质属于颇受男生喜爱的单纯萌妹子，虽然花钱大手大脚，但聪明活泼，待人落落大方，思维敏捷，谈吐幽默，时常妙语连珠，是同事公认的“开心果”。工作中因不喜细节，所以常常粗枝大叶、敷衍了事，但心性高傲，对硬件条件与工作能力一般却身居高位高薪

的领导不屑一顾；由于硬件条件好，所以是各大公司争抢的“香饽饽”，同时这也为她未来能否在一家公司脚踏实地做出成绩画了一个问号。

艾敏和朱莉就是米粒面试时Paul提到的两个大学生，比米粒晚三届毕业，都是会计专业。朱莉的岗位是存货会计。米粒面试时Paul问自己做一个岗位多久会烦，就是因为这两个女孩做了半年就厌烦了自己的工作，所以原本方园和Paul商量让她俩互换岗位的。但是后来不知什么原因一直没给她俩换岗。

“咳，不过我都无所谓啦，反正我已经辞职了。”朱莉平静地说。

米粒与艾敏异口同声地问她：“你去哪儿啦？”在她俩眼里，朱莉这么好的条件，肯定是找到更好的工作了。米粒想起前不久朱莉还跟自己提起，去某个现在风头正劲的500强知名外企面试会计职位，对方经理非常欣赏她，力邀她加入。

“没去哪儿，我是决定考研，跟今年的应届本科生一起考，考北大光华管理学院。我实在不喜欢做会计这种天天对数的工作。”朱莉说出自己的鸿鹄之志，她想转行不做会计了，考北大光华管理学院的研究生是为了以后做管理或营销策划类的工作。

米粒听了也觉得她的选择可能是对的，如同自己三年前转做会计一样，都是考虑了自己的兴趣和价值观以后决定的。刚进E&P公司时，米粒很羡慕朱莉，因为在会计这行，很少有人刚毕业就能去做成本会计，她的几个高中同学后来大学学会计专业的，毕业去了国企都是从出纳做起。米粒想起去年应聘E&P也存了心思，希望将来能转到成本岗位，朱莉虽然头

衔是存货会计，但其实工作跟生产成本核算关系密切。但是朱莉似乎一点都不喜欢这个工作，她跟米粒和艾敏抱怨，说很烦做在途材料的科目分析与调整工作，因为那科目每月有数百上千的原材料采购交易。米粒想，对朱莉这种有从事商业管理愿望的人来说，让她扎到Excel表的海量数据里，恐怕既不是她喜欢的，又不是她擅长的。

不过米粒听她说辞职后心里还是动了一下：她辞职了，存货会计岗位就空缺出来了，自己是不是可以去申请补这个职位了呢？米粒看过E&P公司的HR政策，只要在现岗位做满18个月且绩效达标，就可以申请内部转岗。虽然自己还没满18个月，但她还是打算先找方园探探口风。

米粒没想到还没等她去问方园，方园倒先找她和凯莉谈话说这事了。凯莉是另一名应付会计，比米粒晚一些加入E&P公司，只不过她比米粒年长几岁，也多几年会计经验，所以生产性原料采购和付款的会计业务全都由凯莉做。方园找二人谈话是问她们是否愿意去做朱莉的职位。他说之所以当初没有让艾敏与朱莉互换岗位，是因为朱莉做这个岗位很吃力，Paul对她的工作成果不满意；并且朱莉在工作中与成本分析员洁熙交流时常产生矛盾，洁熙说很难辅导这个虽然聪明但马虎又不爱做细致工作的女孩。所以Paul和方园讨论决定，存货会计这个岗位不适合青涩的会计新人担任，应该让更成熟的人做，艾敏与朱莉同年，所以这次朱莉离职也没考虑让艾敏接替，而是将米粒和凯莉作为候选人。米粒很高兴地表示愿意，凯莉则表示无所谓，因为她说现在的工作做了一年刚刚熟悉，不太想这么快就转岗。米粒听了不禁无语，同样都是普通的会计级别，艾敏和朱莉做半年就烦，而凯莉做一年还懒得换，看来人跟人的追求还真不同。

米粒以为方园会同意让自己去接替朱莉的事，不想最后的结果是让凯莉去接替朱莉的工作，米粒去接凯莉的工作，而艾敏接替米粒的工作，理由是这样三个人都有机会换岗。米粒听了很失望，因为凯莉的工作对她没有吸引力，她已经在考虑再次跳槽了，即使无法做成本会计，她也不想再在这种缺乏技术含量的工作中浪费青春。

三人的交接工作开始了，正好赶上季度末结账，由于工厂存货与成本核算的工作复杂，加上季度结账工作比较多，所以凯莉需要一边将工作交接给米粒，一边向洁熙学习朱莉原来的工作，因此方园把三人转岗生效的时间延期到二季度结账完毕。不想没过两天艾敏也辞职了，公开理由是要去备考注册会计师（CPA），但她私下跟米粒说她已经被国际四大会计师事务所的其中一家录用为审计助理，9月份与本年应届毕业生一起入职，所以利用暑假时间专心备考CPA。

“我本来想去做朱莉的活的，不让我去做，AP（应付账款）的其他岗位我都不感兴趣了，还不如去‘四大’从零做起呢，做审计还能学得多点。而且我同学说在‘四大’是一年升一级的，可比企业快多了，在E&P别说升级了，想换个岗都得等别人走了才腾得出位置，想想我都做了两年出纳了，这么熬得熬到猴年马月去呀。”艾敏在班车上跟米粒撇着嘴唠叨着。

米粒一想也是，艾敏刚毕业不到两年，当然可以去“四大”从零做起，而自己已经毕业四年多了，转做财会工作也已经三年了，显然不适合去“四大”从零做起，如果不能转做成本会计，应该谋求其他同类外资企业的会计主管级的职位了。其实去年已经有猎头公司开始给她打电话推荐某些财务主管的职位，只不过由于推荐的那些职位都是些不知名的公司，或

者是一些低端服务行业，工资没有大幅提高，所以她也就没有考虑。现在她决定开始边做凯莉的工作边看看其他工作机会。

由于艾敏离职，方园从E&P另一个销售办事处调来了一个叫唐娜的女孩，接替艾敏的出纳工作，同时在外面招聘接替米粒的人。正当会计科忙着季度结账时，方园却又找米粒谈话，说凯莉将留在原岗位，改由米粒去接任朱莉的存货会计岗位。米粒惊喜之余问为什么，原来凯莉的个性暴躁，说话也直率，学习过程中常和洁熙不知怎么就杠上了，洁熙对Paul和方园说凯莉太难相处，她不愿意与凯莉一起工作，但是存货会计与成本分析这两个岗位太密切相关了，如果凯莉做存货会计她们两人以后肯定需要经常打交道。

方园说到此处也一脸无奈，“唉，这个凯莉大概是仗着比你们几个年龄都大，所以不服洁熙，其实我觉得洁熙就算年轻，但在成本计算这方面有经验，凯莉在这方面没经验就应该虚心求教，她这样一点委屈都受不了还怎么做新的工作？本来考虑这个职位需要成熟一点的人去做才选她，没想到她工作这么多年了，沟通上还那么意气用事，你下月转过去后要注意这点。”

凯莉平日里待人接物确实不太会说话，但也从侧面反映出了洁熙的问题，以前朱莉也跟米粒唠叨过，说洁熙不是一个对同事倾囊相授的人，这也是朱莉不喜欢这份工作最终辞职的原因之一。所以凯莉这种暴脾气碰上洁熙发生摩擦就不可避免了。本来凯莉也不像自己和艾敏那样对生产成本核算感兴趣，所以才不会对洁熙低头。但对米粒来说，事情有了转机总是好事，因为她总算能实现在外资企业工厂做成本会计的目标了。

职场再回首

我常碰到有做财会的朋友说，做一个领域久了想转做其他方向，但总是很难通过跳槽实现，总是被雇主以没有相关经验为由拒绝。所以，如果想转换职责和专业领域，利用内部机会的成功概率要大于外部机会，这点对于在分工细的大公司尤为重要。因为公司不论招聘什么职位，都希望求职者有本岗位相关经验，如果求职者没有相关经验，在竞争激烈的情况下，常常连面试机会都不会给。

但是在人力资源政策完善、注重员工职业发展的公司，会在启动外部招聘之前先在内部发布职位信息，以供内部员工申请或举荐。公司偏好内部招聘的原因是，外部招聘的人虽然有岗位所需的知识技能，但可能对企业的组织架构、文化、制度和流程不适应，包括尚未在公司内部建立起人际关系，这些都影响入职后的工作质量和效率，而内部员工在这些方面明显有优势，适应新工作比外招的人快。所以如果想转换专业方向，除非等不到换岗的机会，否则借跳槽实现转型绝对不是上策。

第19章　教会徒弟饿死师傅　作为徒弟该怎么学

米粒转岗之后才发现，早已离职的朱莉留给她一个烂摊子，洁熙又不热心教她，此时工厂还面临着即将到来的内部审计，米粒只能一边收拾烂摊子一边学习生产存货业务流程，最终完成了朱莉做错的所有账务的调整。在学习ORACLE系统固定资产模块时，洁熙依然不愿意传授经验，米粒凭借自己的钻研好学顺利完成了年度结账工作，而且在年度绩效评估中，新任财务总监丽莎给了她E的评分，并将她提升为成本科主管，全面接手洁熙的工作。第二年，丽莎从E&P英国工厂请来了专家培训米粒生产成本系统的操作，短短两周，米粒便掌握了生产成本相关的大部分工作，而此时不教徒弟的师傅洁熙也离开公司远走他国……

时间　2001年夏至2002年夏

等米粒正式接替存货会计工作时，朱莉已经离职两个月了，这两个月她的结账工作一直由洁熙代理，这意味着米粒要接手新岗位就需要跟着洁熙学习。另外，朱莉还兼任固定资产会计，所以米粒还要额外学习ORACLE财务系统中的固定资产模块的日常操作，这模块她在FMC时没有操作经验，所以也是新工作。

有了凯莉与洁熙的不合在前，米粒其实做好了心理准备谦和地向洁熙求教，但她看了朱莉以前的账证表以后，她发现这小孩真是给自己留了个烂摊子。一方面是朱莉自己缺乏兴趣和责任心，另一方面也因为洁熙不热心带人，所以朱莉的岗位技能没有完全培养起来，不仅Excel技能不好，而且没明白生产系统的输入和各种报表间的钩稽关系。这直接导致她留给米

粒的各类计算表格里到处是错误。

最让米粒烦恼的是E&P公司要求每月必做的科目分析调整，朱莉负责的在途材料科目做得一塌糊涂，在她决定离职时就更没有责任心，所以到米粒接手时，这个科目分析调整已经有半年没有做，这个在途材料的科目余额到底是什么已经没人说得清了。科目分析这项工作米粒在FMC时也做，只不过在FMC公司没有这个硬性要求，是米粒为了账目清楚而自发地做部分重要科目的分析，但E&P公司是美国上市公司，所以会计制度严格许多，规定会计报表上的每个科目每月都要做分析和差异调整，还要财务总监签字留档，这是每个会计人员的绩效考核项之一。

另外，由于半年前ORACLE系统的固定资产模块功能出现障碍，E&P公司维护ORACLE系统的IT支持部门是亚太区共用的，而且ORACLE系统支持专家资源紧张，所以这个功能障碍一直没有解决。没有ORACLE系统的帮助，计算每项资产的折旧的工作量是巨大的，没办法精算，所以这半年一直是每月月末结账时用估算的方法计提资产折旧。

朱莉离职后不久，财务总监Paul的任期也满了，他被调回英国，事业部的区域财务计划分析经理丽莎接任中国工厂财务总监。这两件会计上的事让丽莎很头疼，因为一个月后E&P集团的内审部门要来驻厂审计，而根据E&P公司的会计制度，所有会计科目的余额都必须每月做分析和调整，所以在途材料的科目分析一定要赶在内审来之前补齐。于是洁熙与丽莎商量怎么办，讨论的结果是米粒转岗后，先集中精力把朱莉落下的在途材料的科目分析调整表补齐，存货会计账务仍由洁熙代理。

米粒对这个决定很无语，因为有会计常识的人都知道，若要完成某科

目的分析，必须了解这个科目都记录了哪些交易，但她还没有向在途材料科目里记过一笔账，前几个月在途科目里的所有交易都是朱莉和洁熙计算并记入的，那么洁熙应更懂得怎么分析这个科目的余额，可是现在这个任务却交给了自己。丽莎有十几年的财务工作经验，但会计工作只做过不到一年，她在任务分配上显然是采取了简单的思维：这个科目和这件事是米粒前任负责的，那现在理所应当由米粒来做。

在好胜心和好奇心驱使下，米粒还是接受了这样的安排，她想正好利用这个机会，快速了解材料采购这个环节的业务流程。于是她开始了边做边学的过程：翻看以前的会计凭证、研究朱莉的工作文档，粗心的朱莉确实做错了不少。米粒完全不懂生产管理系统和原材料库存移动的流程，所以遇到想不通的地方就问洁熙，然而洁熙的回答总是让她云山雾罩，说到最后洁熙总是一个论调："要知道为什么，你必须自己去调查。"

洁熙的漫不经心激发起米粒的好胜心，她不相信没有洁熙自己就搞不懂：不就是理清半年的账吗！好在半年前在途材料科目的账还是挺清楚的，要查也就是这半年而已，总比ZL公司那团乱账好整多了。于是，米粒摆出一副小白的姿态请教库房和采购员，凡是看着奇怪的会计分录就一笔笔地找出错误原因，一笔笔地调整。最后把这半年间所有调整相关的单据装订后发现足有一小本书厚。

丽莎从米粒手里接过这本审核"书"时简直惊呆了，惊的不仅仅是调整项目之多，还包括调整结果——半年积累的错账全部调整在了本月，对本月中国工厂的报表影响重大，业绩严重偏离月初的预测。丽莎似乎无心看懂这堆调查和调整的附件，皱着眉头像是问米粒，又像是自言自语："这

半年到底发生什么事了？我该怎么向上面解释这个巨大差异？”

财务职场人物白描



洁熙

27岁，基层员工中的元老，虽然只有非统招的大专学历，但由于英语听说能力尚可得以进入外企。由于加入E&P公司早，占据了部门内的核心技术岗位；工作细心负责，专业精神和工作成绩均得到了上司的认可。有进取心、好学勤问，但悟性一般，解决问题的思路不够清晰，且待人固执，所以在常有业务交流的同事间口碑不好。此外，在与同部门同事的业务交流中态度保守，不喜欢分享知识和经验，也不愿意教授新人。由于能力所限，随着外企招揽到更多优秀的人才，这样的元老往往职位还没升到多高就遭遇发展瓶颈了。

虽然如此，但完成这项工作还是给米粒带来了很大的成就感。之后由于内审报告的披露，迫使亚太区ORACLE系统支持部门迅速为中国配备专家，解决ORACLE固定资产模块的问题。年底结账前，在系统支持专家的帮助下，固定资产模块终于可以正常运转了。米粒终于要开始在固定资产模块录入单据了，于是她又向洁熙请教。结果还是一样，当米粒对洁熙的

讲解有疑问时，洁熙不能清楚地回答问题，米粒猜可能是她根本不想让自己学懂，因为在自己完成在途材料科目分析之后，感觉她给自己的讲解和支持更少了，似乎还很质疑自己提的那些问题："你为什么会有这种想法呢？你这么想是不对的。"类似的质询层出不穷，有时回答不出时干脆找个借口一躲了之。

有一次米粒问洁熙ORACLE系统固定资产模块的一项操作时，洁熙表现得更为诡秘，"哎哟，你问的这个我以前也没做过，要不咱俩一块查一下ORACLE系统操作手册吧。"于是洁熙当着米粒的面将ORACLE系统用户操作手册一篇篇地翻得巨响，最后也没找到答案，"呃……要不你还是问问Carla（负责ORACLE系统支持的IT专家）吧。"望着她扬长而去的背影，米粒赌气坐下来对着ORACLE系统手册研究，又不断在系统里尝试，最后总算找到了解决办法——运行一个报告。米粒心中雀跃之余马上又愤愤然：系统显示上次该报告运行的时间和用户，明明是洁熙的账号，她却说她没有做过。

到了年底，米粒顺利完成了存货与固定资产两项会计业务的年度结账。在年度PA中，丽莎给了她E的分数，并告诉米粒她的部门架构调整计划：米粒升级为成本科主管，全面接替洁熙的成本工作，洁熙将转做工厂的财务计划与分析（FP&A）岗位。米粒借机提起洁熙不会把成本工作完全传授给自己，特别是运用生产系统里的成本模块，而这个模块与工厂业务部门在生产系统中的操作密切相关。E&P公司的生产系统又是完全根据自己的生产管理模式自行开发的，异常庞大复杂，不像ORACLE系统固定资产模块，好歹还有个ORACLE系统用户操作手册可以自学；并且生产成本计算方法是与生产管理模式相匹配的，有很强的公司独特性，也和通用

成本会计教材上不同，找不到学习的资源。

丽莎让米粒今年前几个月先招聘下属，接替自己的存货会计工作，之后她会请示上级从英国工厂派人过来，培训米粒成本模块的日常操作，最后她还狡黠地对米粒笑说：“我是做FP&A出身的，洁熙做成本，她藏了什么我不知道，所以我让她以后做FP&A，这样她就骗不了我了，我这方面比她懂。”

一直到2002年的夏天，英国财务成本科的David才应约而至。这是个说话很慢甚至有点啰唆的好脾气老头。米粒想这倒是很好，起码可以听懂他苏格兰口音的英语。洁熙对David的到来也很热情，和他寒暄时特地表示：“Michelle盼你来很久了，我想只有您这样的资深人士才能解答她的问题。”米粒在一旁听了没有说话。

两周内，David的面对面传授让米粒收获很大，中间还碰到中国工厂建厂以来从未发生过的业务，生产部门在生产系统里做的操作使存货会计报告反映异常，但因为有David的调查指导从而迎刃而解。尽管丽莎认为David过于关注细节，但米粒还是很感谢这个耐心热心的老同志，在他的教导监督下，自己掌握了大部分生产系统里的与成本计算和存货会计相关的操作，但还是觉得他来中国的时间太短了，自己来不及每项都实践一遍。David在中国的最后一天，米粒望着身旁一边打手势一边喋喋不休的他，几乎想对他说：“你能不能说快一点、简练一点？”

职场再回首

在外企工作，虽没有老国企那种师傅带徒弟的传统，但也在交接过程中强调在岗培训。例如在E&P公司财务部门，在交接工作时，经理一般要

求第一个月主要由前任操作，新人旁观学习辅助；第二个月由新人自己操作，前任在旁辅导；第三个月新人完全独立工作。然而实际上有很多例外情况，很多时候需要对照以前的工作文档自己钻研，甚至还要自己寻找学习渠道和资源。所以最好做好心理准备，无论是外部求职还是内部转岗，都不要寄望有人能教你。

在David离开后没多久，洁熙就申请转到E&P公司在澳大利亚的一个职位，从此再未相见。时隔多年，我回忆这段经历时总想起卢娅对我说的话："如果对方总藏着不教你，多半是因为他懂得不多。"的确，想起洁熙经常在回答我问题时让我感到云山雾罩，也许不是有意隐瞒，而是她确实在我问的领域学得并不扎实，但又不想在新人面前显出自己的无知，所以只能以这种方式来敷衍。

自那次以后我便明白了一个道理：真正有能力的人是不会怕"教会徒弟饿死师傅"的，他的知识和能力会随着时间和自己的修炼而持续增加，而不会因为教会了别人而有所减少。

第20章　干一行恨一行时，转型还是不转型

在米粒升职成本科主管后两年，E&P公司开始忙于萨班斯内控（SOX404）工作，无数的培训、加班和内部审计席卷而来。不过米粒还是觉得现在的工作没新意，想转型做财务分析。为此，她再一次申请了内部竞聘定价分析岗位，然而却因业务知识的欠缺再次落选，在外部应聘财务分析岗也没有成功。随着时间的流逝，她除了想转换方向，还想在级别上有所提升，所以她不愿再申请普通级别的财务分析岗位，那么，她就面临着要在工厂这种单位和成本这个领域“熬”下去……转型与升级经理，把职责变宽还是做某方面的专家，对于已做了6年财务工作的米粒来说，这是个难题……

时间　两年后，2004年盛夏

地点　E&P公司办公室

“嘿，米粒！你在电脑前待那么久了，不热啊？快来吃冰淇淋！要不待会儿就化了。”卢娅在喊专注看着电脑的米粒。

米粒赶紧起身。这时正值炎炎三伏天，但今年不知怎么，开发区总是隔三岔五地限电，据说全国各地都是这样。在限电的日子，E&P公司为了保障生产而不得不关停中央空调，封闭建造的办公室无法开窗，热得就像蒸笼一样。所以葛瑞厂长特地发了通知，在限电中央空调停开的日子，员工只要不影响风化，可以穿着休闲装来上班，行政部门也给员工准备了冷饮降温。

可是对财务部门来说，这限电实在是来得不是时候，因为今年他们都忙得四脚朝天，再加上挥汗如雨地干活，烦躁程度和工作质量如何可想而知。一切都因为萨班斯，英文简称SOX404。这一年可以被称为所有美国上市公司的“萨班斯元年”，据说这一年所有美国上市公司的财务部员工都为此加了不少班。所以，E&P公司财务部所有人每天都花很多时间在SOX404上：参加网络电话培训会议；跟着内控咨询顾问学习起草内控流程文档；为了控制测试而把会计凭证翻个底朝天；与来自亚太区各国的驻场内审团队周旋解释……

现在，吃着冰淇淋的米粒有点心不在焉。因为她下午刚跟内审部门开完会，出来后她热得无心做事，在公司内部网站上看新闻。就在卢娅喊她时，她刚在HR网站上看到了一条新职位的招聘启事：中国区定价分析专员。于是她的心思又开始动起来了。

跟去年初申请的赫曼的那个部门的职位不同，这个定价分析职位的级别与米粒目前的级别一样，只不过这岗位不带人，向一位在澳大利亚的亚太区定价分析经理汇报。米粒觉得自己在工厂成本与存货分析的领域已做了近三年，想跳出工厂到更高级的单位比如事业部，做一些与业务紧密相关的财务工作，在外企这种职能统称为“业务型财务”。于是米粒再次决定申请内部调动，这次她告知了方园，对此方园还是很支持的，这点他比丽莎要开明许多。

由于经理在澳大利亚，所以是电话面试。对方是位女士，问了米粒一些关于工作经验和背景的问题，并问她对事业部的销售流程、客户构成、订单与合同管理的了解程度，这些由于米粒目前工作中接触不到，因此所

知甚少。接着她又用英语问了米粒一些问题，电话面试就结束了。

电话面试结束后米粒很懊恼，直觉这次申请又不会成功了。果然，一个月后入职该职位的是一个比她年长、在相似行业的一家世界500强公司做过销售部门财务分析的女性，MBA在读，公司给她的工资也比米粒高不少。她工作中偶尔需要向米粒要一些工厂成本的数据，所以跟她的交流中，米粒大致了解了，在这个岗位上她的能力确实比自己强，比如擅长把握关键运营项目，快速做出“粗”预测、预估不同销售订单和业务情境的利润、销售价格的敏感分析，并且对同行业其他公司的商业模式有自己的见解。

郁闷之余，米粒只好继续目前的工作：撰写SOX404的控制测试文档。郁闷之际，米粒听到旁边会计科的一个同事又在抱怨，说他的SOX404流程又没通过内审被打回重做，一位HR部门的素以诙谐著称的大姐恰巧经过，冷不丁来了一句：“今年你们财务部可真是‘杀不死你熬死你’（Sarbanes Oxley英文发音的谐音）啊。”

听着众同事哄笑之余，米粒不禁苦笑：是啊，杀不死你熬死你。这是否意味着自己就要一直在工厂这种单位熬下去了？米粒一边对着打印出的SOX404控制测试文档发呆，一边迷茫地思考着自己的未来。

职场再回首

在很多外企，事业部的财务计划与分析（BU FP&A）更需要了解行业、产品、业务知识和商业思维，而不那么需要会计知识和“管控”式思维。在有的公司，这种职位干脆叫作业务分析，连财务的字眼都没有了。而当年我一直在工厂工作，职责一直偏重会计，没有完整的商业知识框

架，与这个岗位要求明显存在差距，无法胜任这种业务型财务职位，当时我确实还有很长的路要走。

当职业发展到这样一个瓶颈，在原方向走了一半，弃之可惜，但在新的方向能力又不足的时候，可以选择的方法有：

1.延续原有的道路，走某个细分领域的专家路线。而这并不意味着走这条路就一定会成为专家，在重复例行的事务性工作中，多数人只会成为“在某方面做得久的人”。

2.弥补转型所需要的知识，继续努力寻求机会转型，必要时在职位头衔和工资方面做一些让步。

3.以上两种方法兼顾，目标职位中的职责既包含原有自己擅长的领域，又涉及新的方向，或求得职位级别的上升，岗位职责侧重自己原擅长的领域，同时通过管理团队接触自己以前未曾涉及的领域。

第一种的专家路线虽然好，但一般只有大型集团公司才会需要这类职位，这种岗位需要将自己的经验进行系统的提炼总结、最终能用于建立或优化公司的制度体系，而事实上大部分人都达不到这个高度，最终都会沦为“在××领域做得久的”人。所以如果考虑职业发展的宽度，不论在外部求职还是在内部调转，第二种或第三种方法都是更好的选择。

内部竞聘定价分析岗位失败后没几天，米粒又获得了一次外部求职的机会，那是猎头公司推荐的一家世界500强快消业企业的FP&A职位。招聘经理是位加拿大华裔中年女性，面试过程中，米粒对她的印象是：眼神犀利、表情严肃、英语说得飞快、对下属要求很高、提问语气很压人，米粒

自认与其气场不合，况且自己的英文水平还远没有流利到能应付每天与她如此紧迫的交流，所以失败也是米粒意料之中的事。

今年应征FP&A岗位的两次失败让米粒开始重新思考职业发展的方向，随着时间的流逝，她已经不能再申请这种普通级别的职位了，即使她对业务型财务方向很感兴趣，但也无法忍受从只要求2～5年工作经验的普通级别做起。或许两年前可以，但现在她犹豫了：如果继续瞄准这个没有经验也欠缺知识的方向，我还需要多少年才能升经理呢？

正当米粒烦恼迷茫之际，她收到了会计科的人事变动通知，应付会计组新招了一名会计，这名女孩是从事业部财务计划分析部门调转过来的。米粒想起来，她就是去年自己内部竞聘赫曼的那个职位失败后，赫曼从外部招来的财务计划分析员。听会计科的同事说，她是因为不爱做FP&A工作才申请调到会计科来的。

米粒听了不禁苦笑：怎么这FP&A也是个围城呢？我这外面的人想进去，而里面的人还想出来。

职场再回首

回忆起谋求转向业务型财务职位的数次经历，我感觉或许正因那句话："越不如意越奋斗"。可是奋斗到某一天，忽然发现那个目标自己已经不那么想要了。特别是当看到在E&P公司，那个从财务分析岗转到应付会计岗的女孩，我更加认为没有哪个领域的工作一定比其他领域的工作"高级"，很多众人认为高端的工作，其实只是众人对其雾里看花而已。

我在做成本不到两年的时候，就觉得自己已经熟练掌握了所有成本会

计与分析的工作，开始渴望转做其他领域了。但随着三次尝试财务分析职位失败，时间也随之流逝，在其间三次年度标准成本更新工作中，我深入理解了标准成本的意义，沉下心来研读公司所有关于产品成本的会计政策，尝试理解其中的宗旨和那些规定的理由。因为这样，我才能在每年年底更新标准成本期间，更游刃有余地与采购部的同事舌战，不时纠正他们不合理的要求，让他们打消操纵采购订单价格的各种企图。我从简单粗暴地拍桌子训人到有理有据地拍桌子训人，专业见解不知不觉地沉淀下来。而那些整日计算或预测利润的事业部财务分析员们，他们对自己表格中的数据背后的故事了解多少呢？他们只知道从各部门要数据填到自己的表格中，有几个人对数据背后那些业务经营活动有所了解呢？

所以，在你对目前的工作厌倦烦躁期间，若上天始终没有给你一个脱离它的机缘，那就证明现在的岗位是最适合你的。留在现有岗位上，也许是为了让你在这个领域积累形成出众的价值。

第21章　专才VS通才　哪种财务岗位才是“香饽饽”

扩展思考：

米粒对是否转型财务分析方向的困惑引出了财会专才与通才的思考。大部分做财会工作的人都以成为财务总监为职业终极目标，但其实这是通才道路，而专才路线往往被忽略。特别是在世界500强企业，财务部门的职能往往已大大超越了传统财务“记账、管钱、报税”的范围，而达到了决策支持（前台）、控制与合规（中台）、效率（后台）三者的平衡。这三个功能分别又细分为很多职能领域，每个领域都可以升职为经理和总监，并且在人才市场上获得不菲的薪酬，前提是你是否在那个领域真正专业地做事，多年沉淀下来的专家级的见解和方法，能为企业创造价值。

还记得在DT公司考虑转做财会工作时，我的上司财务总监问我想转行的原因，懵懂的我只将会计描述成一项技术性的职业，但这位马来西亚ACCA用了一个词形容会计师的职业：professional。

Professional用来形容职业是专业人士的意思。确实，在企业中，与行政、HR、营销、客户服务这些工作相比，财会确实有一定的技术性，起码要系统地学习会计准则。然而等我后来真正转做了会计，接触到“四大”来审计的CPA，领略了他们的专业见解和洞察力后，再对比自己和一众同事每天在财务系统里机械的录入工作，我开始质疑我们这些在企业里的财务人员到底是不是专业人士。后来我在E&P公司时经历了全球岗位级别的调整，从岗位类别的定义中知道——除工人以外的所有白领岗位均统称专业人士。

不提其他职能，只说财会人，你的“专业”体现在哪里？

做了许多年的企业财务和财务咨询顾问后，我终于对会计这种职业的理解日渐专业了，那便是——我们可以用不同的角度和知识技能去“专业”地做事。

在企业从事财会工作，最常见也是最为人所知的职业发展路径是：

会计→财务主管→财务经理→财务总监→CFO

然而，这其实只是一种通才型的职业道路，它的要点是要管很多种财务工作，比如：

·会计：用制单记账的形式记录企业全部运营活动。

·财务主管：辅导所有会计的日常工作，并带领团队。

·财务经理：不仅要管会计记账，还要在企业经营管理决策中提供财务分析与支持。

·财务总监：要参与经营管理决策，制定并推进公司的财务战略规划。

·CFO：要协助企业总裁或CEO制定企业战略规划，成为CEO的伙伴，共同分担责任，对股东和董事会负责。

这种通才型职业发展道路所需的技能也是宽泛的：

·作为会计，你要会做所有业务的制单记账，以及向税务局申报纳税。

·作为财务主管，你不仅要对全盘账务负责，还要管所有对外与对内的

财务报表、应对税务局稽查，以及往来资金结算。

·作为财务经理，你不仅要负责财务会计与外部报告，还要负责财务计划分析、预算、内部报告等管理会计工作，另外也要管日常的税务、资金管理、内部控制。

·作为财务总监，你除了负责财务经理的那些运营财务职能，还要负责公司资本运作，比如融资、理财、投并购、企业上市等。

·作为CFO，你不仅要帮助CEO制定企业战略规划和业务布局，还要有前瞻性的商业协作精神去帮助CEO达到战略目标，更重要的是应对外部投资者。

由此而来的问题是：一个人果真能如此全能吗？我相信一定有这样的人才，但我更相信这样的人才是财务领域的通才，而非专才。不是说通才在各分领域就不专业，而是在这些分支领域的专业精进程度没有那么高。即使那些跨国集团的CFO，也肯定不是每个财务领域都干过、什么都擅长，可以说无论企业大小，在财务做到高级别管理职位的，一定都是通才。

然而，无论哪个企业，财务总监或CFO只有一个，不是每个人都有机遇和能力做到那个职位，尤其是他们更需要软技能。这种软技能除了领导力，还包括沟通、谈判、影响与说服、推进管理举措，甚至是管理变革的能力。这些软技能在一定程度上受制于性格和情商，不是每一项都能在职业发展过程中培养起来。何况还要看个人机遇和企业文化。

那么财会人在企业发展就一定要面临瓶颈了吗？当然不是。你可以努

力让自己成为专才，准确地说是成为专家。当然，这必须依托大型企业，小公司不需要专家，当然它做大了以后想做强的话也需要专家。凡是大公司，特别是集团型公司，以及那些跨区域、跨国经营的大公司，财务都是个大部门，都会有不同的小科组：会计核算、预算、财务分析、税务、资金……充分体现了“术业有专攻”。而且，如果绩效激励体系良好，会提供平台让财务人员在任何一个方向都能做到经理甚至总监的级别。

以E&P这种跨国集团公司为例，“大财务部”已远超出“会计”的范畴，分了很多专业线。当然，很多国内大公司的财务部还达不到这种水平，或多或少有职能上的缺失。如果我们在某些专业领域工作已有时日和成绩，那么不一定非要沿通才路线发展为财务总监，在自己擅长的领域坚持下去，是可能成为价值相当的专才的。

传统的企业财务部门主要行使两大职责：第一是记录，就是做账并对外出报表；第二是控制，就是替公司管钱和财产。而发展到今天，财务职能被赋予更多决策支持的角色，这体现了当代企业财务的三个功能：决策支持、控制与合规、效率。一个卓越的企业财务部门在职能岗位配置上应该能达到这三者的平衡。

1.决策支持（前台财务）：包括经营战略和规划、企业全面预算和年度计划、管理报告、经营分析、企业业绩评价与改进、与同类企业的标杆对比。这类职能对企业突出的作用表现为支持业务经营决策、帮助业务部门改进经营业绩、提供业务与财务相结合的分析与报告。此类职能多配置在实体运营单位（即经营类子公司和事业部），通用的岗位名称是财务分析或经营分析，在E&P这种美资公司里常称为FP&A（财务计划与分析），

在德法瑞为代表的欧洲公司也常称为Controlling（财务控制）。

2.控制与合规（中台财务）：包括风险管理、现金管理、融资、内部审计、内控、税务管理。此类职能的作用是管控集团层面的风险，确保合规，杜绝舞弊和制度漏洞造成的损失。这类职能多编制在集团总部，但根据需要会派驻到运营实体公司现场工作，常见的岗位类别有税务筹划、司库（资金与融资）、内部审计、风险管理、内控、合规管理。中台财务职能是站在集团高度的规划和控制，不包括日常运营中的交易操作岗位，如纳税申报、税务档案保管、资金与票据的结算等。

3.效率（后台财务）：日常会计核算与对外法定财务报告。在ERP系统运用日渐成熟和普遍的今天，这类职能的作用是通过标准化和简化流程提高效率，缩短记账与关账流程的时间，降低成本。这种模式下的会计岗位划分与ERP系统的业务循环趋同，按业务流程分配会计岗位，而不是像传统企业财务部那样按会计科目排岗。

（注：世界500强的先进公司对以上三类财务职能的岗位设置，请阅读本书附录“外企有哪些财务岗位”。）

从以上前、中、后台三类财务职能可以看出，在集团性的大公司里，细分财务专业职能使“专才”的职业进阶成为可能，财务部门的员工可以沿着任何一条专才路线，升职为经理和总监：会计经理（总监）、税务经理（总监）、财务分析经理（总监）……这些经理或总监不一定带领团队，岗位头衔象征着专业技术级别。

在财务部门要达到这三类财务职能的平衡是很困难的，特别是国内很

多企业，会计核算人员还是占了绝大多数，甚至很多公司在业务规模已经发展大到一定程度后，前台财务与中台财务的职能还是缺失的，即便是有，也只是担任财务管理岗的人兼做一些。所以在中国大陆的财会人才市场上，貌似专才远没有通才吃香，因为职位空缺太少了，所以很多人宁肯选择工资一般但有大把空缺的普通会计，也不选价值很高但空缺少的成本分析；宁选会计经理也不选财务计划分析经理。殊不知空缺岗位多，人才也多竞争激烈，而且工资平平，这也很正常。市场上这么多能做这岗位的人，为什么要给你高工资？然而，近年来当经济减速成为新常态后，在市场竞争激烈的环境下，财务职能渐渐被一些有见识的企业家重新定位了，一些大的集团公司越来越需要不同领域的“专才”，它们给专家级人才的工资比一般的财务经理高得多，即使是在外企，财务计划分析经理的工资也普遍高于财务经理。

那么做财会的人，在这三个方向中选哪个好？

先从后台财务说起吧，因为这最符合财会人的专业——会计。但目前越来越多的人认为后台会计核算是低端的，在强大的ERP系统和高度标准化的流程面前，会计越来越不需要判断，日渐沦为电脑输入工似的角色，工作更枯燥无味。另外，不少大型集团公司都建立了“共享服务中心”的管理模式，更有大型跨国集团把工资计算、费用报销等业务外包了，自己雇的会计核算人员越来越少，由此带来的裁员给传统会计核算人员带来巨大的恐慌。于是不少会计核算人员在跳槽时都努力摆脱会计这条线，向财务分析或其他方向转。可是会计果真不可救药地掉价了吗？

其实留心一下猎头公司运作的职位就可以发现，有些财务共享服务中

心的职位薪酬非常高，比如区域级的会计流程专家年薪高达70万元，但这种岗位要求的技能早已超出会计核算的范畴，不仅需要带领几十人的团队进行日常会计工作，还包括建设与改进整个业务流程和制度，并将这种变革与不同职能、事业部、国家的高管层沟通，还要对ERP系统中的功能提出改进建议……显然这些工作已经具备业务流程再造的性质。这就是在后台财务职能中典型的专家岗位。

当然有这种“流程再造”型的会计专家岗位很罕见，但是对于大公司来说也不是所有会计职能都是低附加值的。例如集团的会计岗位，负责合并报表以及上市公司报告中的附注披露，这些职责都需要准确理解会计准则和监管法规。还有，像制定集团会计政策和会计科目这种工作，也都需要在会计实务领域见多识广的专才才能完成。所以，不能说后台的财务都是低附加值，只能说流程化的会计操作岗位是低附加值。

再简单说说中台财务，这个是在中国企业目前最欠缺的职能，或许是因为中国目前的集团公司还没有太多进入国际市场，还不需要面对不同法律、不同文化、不同经济成熟度的复杂环境，所以不像跨国集团公司那么有风险控制意识。所以中台财务职能中除了税务筹划和内部审计的岗位比较常见以外，其他岗位只有少数跨国集团的总部才有。在外资的跨国公司中，中国区税务经理、中国区司库总监的月薪都远超下属分公司的财务总监。

最后说说前台财务职能，就是众人追捧的财务分析，也是我在E&P公司期间努力转型的方向FP&A，这条线大部分职责属于管理会计范畴。FP&A一定比会计高端和有价值吗？有趣的是，我曾听过另一种观点：在

那些大牌外企里做FP&A，无非就是做滚动预测时管各部门要要数，把上面分下来的目标在各部门中分一分，然后把各部门交上来的数字汇总上报，同样枯燥无趣。其实这和会计职能是一个道理：任一领域的初级岗位都不可能做高附加值的工作，初级的会计可以是电脑输入工，那初级的财务分析为什么不可以是数据收集编辑器呢？初级会计如果用心可以成为会计流程专家，那初级财务分析如果用心，自然也可以成为业务支持专家。

财务分析岗的职责也有例行和非例行之分，例行的职责包括预算、预测、差异分析、管理报告等定期的工作，和会计每月结账没什么区别。但是非例行职责在FP&A的要求中经常被忽略，其实这才是显示财务分析水平和价值的，它涉及的专题非常广泛，并且基于多样的业务情景——如何给新产品定价和预估营利性？如何制定代工厂的加工费？哪些产品应该下线？如何对待其他业务分部的临时调货或生产订单？如果一名财务分析面对这些情景时的态度是："这是业务部门该自己想办法解决的事情""他们需要分析什么得给我信息我再做"，那他显然是不合格的，因为不具备前台财务的前瞻性以及商业触觉。

即使是例行的FP&A职责也不是简单地收集和编辑数据。我过去看过客户的一些财务分析报表，一个突出的感受是信息量很大，也包括不少运营指标和信息，但只是指标结果的罗列，以及在Excel里生成各种图表，缺乏解释和观点，各种图表看着华丽，但阅读者不明白图表内容到底意味着什么。管理层或业务部门看到这些图表会自然地提出一串问题："这个产品线的毛利率低了是哪个型号造成的？影响因素有哪些？有什么举措可以改进？"优秀的财务分析应该能从业务运营角度提出自己的发现和建议。

因此，不是某个财务领域一定是有价值的，另一个财务领域一定是低端的，在每一个领域，只要用心，都可以成为专家。

不论是三种财务职能中的哪一条线，专家技术和专业见解虽然依赖于持续长久的经验积累，但不是在这一领域做到多少年就一定能形成洞察力。就像当年我在E&P公司对成本这个领域的感受一样，也好比艾敏和朱莉厌烦自己的工作想转岗一样，无非是觉得：这活儿我已经做了N年了，已经熟得不能再熟、懂得不能再懂了，该向其他领域拓展了……然而，熬过这个“N年之痒”后，你或许会发现，自己以前觉得很懂的东西现在看来并非真的有多懂。

“真正有价值的人很多时候是要耐得住寂寞的。”方园的这句话让后来的我感叹确属箴言。当我们在某一领域工作多年厌烦了的时候，这句话依然适用，只有把心沉下来并坚持下去，才能做出成绩。因此，选择通才道路还是专才道路去发展并不重要，重要的是我们走在自己选择的道路上的态度——专业的态度。

第22章　职责与头衔孰轻孰重

米粒在E&P工作的第五年开始变得“官迷”起来，由于在主管位置上做了近三年，升职无望并且加薪幅度很低，因此她不断地在外部求职，摒弃了原来一直想转型的财务计划分析方向，而更想借跳槽升职经理，不仅是头衔的提升，而且包括职责的拓宽，能带领更大的团队负责更多的财务工作。通过猎头公司的推荐，她应聘了一家法资工厂的财务经理职位，在顺利通过该公司亚太区财务总监的面试后，她迎来了总经理的“二选一”终面，然而最终仍输给了更年长、更有大团队管理经验的竞争者……

时间　半年后，2005年春

地点　E&P公司办公室

3月的一天，米粒与方园从会议室出来，手里拿着方园给她的新年度的工资单，上面的涨幅是6%。这两年公司业绩下滑，所以涨薪幅度很低，今年E&P对中国制定的工资涨幅是4%。去年的PA，方园给了米粒S的分数，方园的下属中没有人得E的高分，当然这位好好先生也不会轻易给谁NI的低分。所以他给米粒的工资涨幅算是组里高的。

米粒回到座位算了一下，自从前年跟丽莎那通闹，一次性得到25%的涨薪幅度后，这两年自己的工资只涨了15%，而这两年北京市的社会平均工资上涨了35%都不止。她想起刚加入E&P公司时的工资会计对她说的话：涨工资最好的途径就是跳槽。的确，她想起自己前两次跳槽，工资都有大幅提升。所以对这两年的工资“滞涨”她无意争取什么，甚至有点庆

幸，因为这样她的工资在市场上已不算高了，她不想再为蝇头小利而被多付薪酬，这样她在外部求职时胜算会更大。

她叹了口气，算算她在E&P公司已经工作五年了，在成本科主管这个位置上也已近三年。虽然去年会计科的人事纠纷让她多了一个下属夏薇薇，但她感觉自己的职业已经停止了，没有新职责，内部转岗也无望，每年就这么5%~10%的涨工资熬下去吗？熬什么呢？内部升职？目前看不可能。米粒知道丽莎是打算在E&P公司退休的，而且似乎安于现状，既没打算申请E&P公司的海外职位，也没打算转E&P在中国的别的公司的其他部门，所以想等她离开做她的职位，机会约等于零。盯住方园的职位吗？他也是很能熬的主儿，他不是主张“剩者为王”吗？E&P公司剩下的有点规模的财务职能，除了屡试屡败的FP&A部门，就是詹妮他们所在的共享服务中心了，可是米粒实在不爱去共享服务中心做那些程序化的会计事务。

所以，米粒的目标很明确——借跳槽完成升职。当然，跳槽也能实现大幅涨薪，虽然以她目前的工资去应聘主管级的职位工资不会涨多少，但市场上外企经理级的平均工资还是比她现在至少能高30%。尽管她知道通过外部求职升级比内部提升难，但她还是想挑战自己一次。

她开始在各招聘网站上筛选经理级别的职位，在对待猎头提供的职位时也一样，对于头衔不高而工资高的职位，以及以前艳羡的FP&A的职位，任凭猎头说破了嘴，她都坚定说“不”。她不要转型做纯粹的业务型财务了，她想要更多的职责，管理更大的团队，哪怕还是必须在工厂这样的单位。

机会突然来了，是猎头推荐的一个没什么名气的欧洲独资企业——TN

公司，电器开关类的制造工厂，招聘财务经理，管理8个人的财务团队。这符合米粒的职业目标，所以即使在郊县，离家很远，且猎头透露的薪酬区间在外企经理级别中也不高，肯定比方园要低很多，但比米粒现在的工资还是能高30%以上。冲着财务经理的头衔、全盘财务管理的职责范围、远大于自己目前下属人数的团队规模，她还是决定一试。

米粒如约来到TN公司，接待人是怀孕的HR女经理，她在看到米粒填好的申请表和个人资料后惊呼："你是E&P公司的？这可是好公司啊！你为什么要出来呢？"一副看怪胎的眼神看着米粒。这让米粒想起了以前有个猎头的话，"进了你们E&P公司就约等于进了养老院"。米粒想想也是，E&P给的工资与福利放到市场上比算高的，所以各部门人员流动率很低。她对HR经理笑了笑，随便敷衍过去，心想：果然孕妇的职业追求是不同的。

这次的面试官是亚太区财务总监，也是该职位的直属上司，是一位和蔼的新加坡籍中年女性。面试全部用英语进行，米粒没怎么准备，不过对方没有问多少技术性太强的问题，所以米粒用英语回答还算流利。其间，她也问到米粒的职业发展规划，为什么在E&P做了这么多年后想到跳槽。米粒用地球人都懂的词回答——"天花板"（升不上去了）。

面试结束后，HR经理让她回去等消息，下一次面试会是工厂的一把手总经理，而且会是最终面试。

忐忑地等了几天，米粒终于等到了猎头顾问通知去最终面试的电话。她问还有几个竞争者，猎头回答除她之外还有一个，也就是二选一的意思。猎头告诉她总经理是位印度人，米粒不禁皱了皱眉：印度人说的英语

可不容易听懂，想起以前开电话会议时碰到线上有印度同事，好几次都是“Hello”过后再也没听懂过对方说什么，何况米粒在英语听说上本来也不那么自信。

所以米粒回家特地准备了一下英语常见面试问题，期望这位印度总经理的口音不那么重。

米粒在约定的时间到了TN公司的前台，竞争者被安排在她前面面试，还没有出来。米粒等了一会，看见总经理送一个很成熟的男性出门。印度总经理请米粒进他的办公室，开始和米粒聊起来。他的口音米粒能听懂大半，实在没懂就尝试按自己理解的意思重复一遍向他确认。米粒感觉整体谈话气氛还是很好的，也没有碰到什么难回答的问题。面试进行了半个多小时，总经理告诉米粒他会再和亚太区财务总监商量一下，很快会有结论。

米粒等了几天，越等越直觉希望渺茫，打电话给猎头，果然被告知TN公司录用了那位男士。理由是那位男士前一份工作就是财务经理，并且管理着十几个人的团队，更有管理经验。猎头告诉米粒，TN的总经理觉得她的综合素质很好，也很有潜力，但还是考虑到她没带过那么多人的团队，怕她力有不逮。

时隔两年，继应征BL公司成本主管失败之后，米粒的第二次有希望实现职业提升的希望再次破灭。

职场再回首

“一生要失败几回，才知道成功的意义？”这句歌词出现在我的脑海，

确实应了我记忆中的景象——屡战屡败，屡败屡战。回忆起那时的自己不禁有些好笑：那个时期确实是我职业生涯中最“官迷”的阶段。不过仔细观察就会发现，30岁左右的人基本都是这个心态。

现在我已经彻悟了——企业里职位的“头衔”不像体制内的行政级别，其实不代表什么，只有在类似公司之间才有可比性，大公司的主管到小公司很可能胜任经理职位。相比于头衔本身，岗位职责远比头衔本身更说明问题，另外汇报对象的级别和职责也很重要，汇报对象级别越高，你在与对方的交流中能学到的也越多。所以，借跳槽实现“头衔”的进阶比从内部升职说难也难，说容易也容易，实在想“升”跳去小公司就行了。每个公司职级体系不同，头衔更是个虚的东西，那是用来印在名片上对外忽悠的。但职责的增长是个硬指标，特别是在外企，级别提升意味着职责增加，而在外部求职跳槽时，“头衔”好听的背后也意味着职责大幅增加，能实现这种进阶的人还是很少的，除非经济整体繁荣，企业都急需人才。

若实在想靠跳槽把“头衔”提上去，最好是“头衔”提高，而职责与现在的岗位差不多。例如，如果现在的公司比较小，头衔是财务经理，负责全部财务事务性工作，那么就出去谋求稍大公司的“财务总监”的职位，大部分职责与现在相同，只是有些领域更复杂、要求做得更深入、需要沟通的职能部门更多。如果以前不是负责全部财务领域，只是某一两个模块，那就很难借跳槽谋求头衔和职责同时提升，而更需要运气，如同我的这次案例。

第23章　升职必需的知识　光懂会计没有用

米粒痛定思痛，决定在弥补自己的知识结构后再去求职，她经过慎重思考后选择了学习美国管理会计师（CMA）的课程。而在此时，她被中国工厂生产部门和丽莎要求，从英国工厂接手一项技术性很强的新职责：产品转移价格（FTP）的计算。这项工作需要深入了解E&P的产品工艺结构，完全脱离了财会专业范畴。在向生产部门同事和英国成本科同事虚心求教产品知识后，米粒最终攻克了这个难题，顺利将这项工作接了过来。在后续的半年里，在学习CMA课程和支持事业部定价分析的工作过程中，米粒觉得自己的管理会计知识和对世界先进实践的认识不断增长，越来越靠近“业务型财务”的角色了……

时间　2005年春至2005年冬

面试TN公司失败后，米粒决定暂停求职，她想沉下心来好好想想怎么弥补和提升自己的能力。要靠跳槽实现职业进阶，如果总失败就要总结自己哪里不足，这是她在FMC公司时就明白了的道理。

现在薛莉与薇薇都能独立熟练地完成自己的工作，也不像去年一样要做SOX404控制文档。米粒想今年应该不会太忙，所以再次想到了考证书。因为在财会这个行业，专业资格证书是求职中非常重要的条件。米粒知道自己不是财会专业科班毕业，因此更需要有一个公信度比较高的证书来为自己的简历添彩。

她重新想了想自己的职业兴趣和发展方向，再考CPA吗？连考两次都

没有通过让米粒打了退堂鼓，何况她学习CPA时觉得很多知识现在的工作都用不上，比如税法和审计这两门，她根本不打算去事务所做审计，也不打算转去公司内审部门，所以审计这科学起来很无感。税务就更别提了，那是她在FMC时就特别烦的工作，以后也不打算做税务。所以，她决定放弃CPA，甚至也放弃了ACCA这种全面型的洋证书，而选择管理会计证书，而她现在做的成本分析以及她喜欢的业务型财务的工作都更需要管理会计知识。世界知名的管理会计证书只有英国的CIMA与美国的CMA，考虑到更喜欢在美资企业工作，而且CMA仅需考四科，远比CIMA需投入的精力少，米粒选择了报考CMA。

米粒刚开始CMA的学习，就又有难题找上了门。E&P这个事业部全球所有工厂的产品转移定价本来由英国工厂财务部负责，但中国工厂的生产部门总是抱怨由于8小时的时差，英国那边不能及时将成品的转移价格（简称FTP）输入到中国生产系统，没有FTP就不能在系统里执行发货，所以中国工厂生产总监向丽莎强烈要求，由中国工厂财务部自己执行这项工作。丽莎的上司批准了，而这项工作在英国是属于成本科的职责，因此这计算FTP的事移交给中国工厂后，理所当然地变成了米粒的工作。

在这个号称提供灵活解决方案的电子设备制造公司，计算产品FTP的工作是异常复杂的，需要了解产品结构和工艺，以及不同功能配置间的逻辑关系。英国工厂以前做这事的是成本科一个名叫Ian的老头，他在E&P公司工作了二十几年。之所以没有交给各工厂自己的财务部做，有一个重要原因是，其他各工厂成本会计都不太懂产品功能与结构，但英国工厂有几十年历史，有很多员工都在厂里工作了几十年。米粒曾去过英国工厂，对成本科的人员构成很有感触，那是一个让她敢惊不敢笑的部门组合：成本

科经理Maggie是一位有着典型英式相貌的瘦削精干的女性，而她的下属多是说话缓慢、头发花白甚至谢顶的老头子，包括Ian，以及上次来培训米粒的David。但像中国、印度、巴西工厂的财务部员工没有这么资深的，在E&P公司工作三年就算久了，有几个人能像英国那帮老头一样，在E&P公司潜心修炼十几年，把所有产品工艺玩通透？

恰逢丽莎要到英国开会，她跟Maggie和Ian咨询过后，认为米粒有必要去一趟英国工厂现场学习，但丽莎还没觉得这任务有多难，还绘声绘色地跟米粒模仿Ian和David吓唬她的话："这项工作非常复杂，你必须全神贯注，只要稍微一闪神就什么都没了！"但米粒告诉她自己相信这工作确实很复杂，Ian是专职做这工作，但自己还要负责很多其他事情，还要像Maggie一样管理团队。米粒是想提醒丽莎，自己有这么多事情缠身，在计算FTP时很有可能"一闪神就什么都没了"。丽莎笑了笑，让米粒先学着做，而且说这是她的上司本年度下的死命令。她还说起上司向她提起自己的远期规划，是将全球所有工厂财务部的流程化的事务全转交中国财务部来做，还把这规划起了个时髦名字叫作"精益财务"。米粒听了只微笑，心里明白丽莎又开始给她画饼了。要放在三年前的米粒，急于升职，总想要更多活，估计听了肯定雀跃；可三年后，米粒只有一笑了之。虽然知道学习计算FTP肯定很辛苦，但能学点新东西、有点新职责总好过无聊地重复旧事务。

由于一些特殊原因，英国那边不能马上给米粒发邀请函让她申请签证，所以出国培训的时间拖后了一个月。米粒向丽莎表示这样也好，用英语与Ian学习这个复杂的工作，效果不一定好，她想利用出国前的这段时间，先向中国工厂的生产运营部门学习产品知识。

米粒把所有工厂业务部门的人在脑子里筛选了一遍，最终选择了生产计划部门经理杨曼作为自己的老师。杨曼是工厂里知名的女强人，作为组建中国工厂生产计划部门的第一人，她从英国工厂接手生产计划和订单排产工作时，天天跟着英国时间熬夜加班学习与测试，也正因为那段经历，米粒相信除了生产一线工程师以外，没人比她更熟悉产品结构和功能模块的配置逻辑了。米粒的如意算盘是从Ian那里要来以前他给中国工厂计算FTP的Excel表，让杨曼钻研明白，请她把中国的产品配置逻辑规则运算公式放进表格里，这样自己就不用费事去钻研产品结构了。

杨曼平时看不起不懂业务又不爱学习的懒人和笨人，方园就常常因为不懂生产系统和流程在开会讨论时被她训斥。米粒想，这FTP的任务要是交给方园做，那杨曼还不得每天对着他把唾沫都吐干了为止……不过好在她跟自己脾气还算对路，平时关系也不错，问明白她的任务，答应研究一下Ian的计算表。

没想到第二天她却告诉米粒自己无能为力，因为她感觉这个FTP计算的思路跟他们部门工作的思路是相反的，他们部门的工作流可以借助生产系统自动完成，而这个FTP计算涉及很多复杂的主观判断，还有多种分摊规则，要根据计算结果去反复调整输入变量，目前生产系统的功能不支持这种工作。

杨曼用同情的眼光看着米粒：“你怎么接了这么个苦差啊？你干脆跟丽莎说别管这事了，就让英国继续做吧，Ian他们那些人都在E&P扎了多少年了，你才干了几年，这一时半会儿哪那么容易就学会了？”

米粒听了失望至极，无奈地告诉她，这是丽莎和Maggie的上级下的死

命令，杨曼瞠目之余只好对着米粒做出一副“祝你好运”的表情。但最后表示，米粒在去英国培训前有具体的技术问题都可以问她。

回到座位上，米粒郁闷之极，因为她其实不指望到了英国，能用英语学懂这么复杂的知识，她明白自己又到了一个没有人帮的学习期了，比三年多前洁熙不教自己存货会计工作的情况还具有挑战性，因为她要学习的已经跟财会没什么关系，属于电子设备的工艺与结构的工科知识了。不过现在没有洁熙这么不靠谱的老师，起码杨曼对自己还是很好的，知识和能力也很强，Ian也是很好很耐心的。于是，米粒再次暗暗激发自己的小宇宙：加油。

接下来的两周，米粒每天都对着Ian以前为中国工厂算FTP的Excel表，一边钻研一边求助杨曼和运营部门的产品经理。这些天杨曼快被她问得烦死了，戏称“我可是把看家的本事都教给你了啊”。搞懂了产品结构配置逻辑规则，米粒便尝试依葫芦画瓢地建立中国工厂的FTP计算表，实在不懂的就发邮件问Ian。她发现这种形式也不错，中英两地8小时的时差可以让她下午四点前有时间自学和发邮件，四点后Ian上班正好收她的邮件答疑，然后她第二天上班就可以读他的答疑邮件继续学习，活脱脱一个国际函授课程。

当米粒迷迷糊糊地学了两周后，觉得刚摸到了一些门道，已经自己能算出来一部分简单产品功能的FTP了，此时丽莎把她叫到办公室，很开心也很欣慰地表扬她：“本来我是发了个邮件问Maggie关于你的签证邀请函的事情，结果Maggie回复说和Ian讨论过了，Ian说通过最近与你的邮件交流，认为你已经掌握了算FTP的关键思路和方法，不用再单独去英国培训

了。”

其实米粒知道，这个设置转移价格的工作对自己未来跳槽没什么用，因为它在会计方面的计算原理是很简单的，难点其实是产品结构复杂性导致的，换到别的行业和公司做同样的工作可能很简单，根本用不上这些知识和判断。她也终于有点明白了，同为制造业，甚至同为高科技电子制造工厂，为什么E&P公司的工资比别的公司高，因为E&P公司是按产品功能报价的，所以生产运营采购部门的职责都很复杂，不给高点工资哪里留得住人才呢？几十个零部件的产品和数千个零部件的产品能比吗？按成品报价和按功能报价的销售模式要求工厂对材料的管理复杂度能一样吗？

但不能不说，这项独特的职责激发了米粒理工科大学生对“技术活”的研究热情，当她逐步把全部产品功能的FTP计算表格建立起来时，她的成就感还是很大的。

那一年很多南亚国家的销售订单都转到中国工厂来生产，而南亚国家的市场价格战异常激烈，所以E&P公司南亚国家的销售部门常常要求中国工厂给出最低成本，使他们的订单可以一个最好的利润通过合同审批。所以米粒除了自己闭门搞FTP计算表外，还经常被事业部的核价组（FP&A的一个分支）叨扰，要求提供客户特定配置功能的实际成本。E&P和很多美国公司一样，都是按事业部来管理的，事业部就以业务为先，所以销售部门的需求总是最重要、最紧迫的事情，米粒必须停下来支持，去和生产采购等工厂运营部门讨论。这样，搞到一半的FTP工作自然也常常因为“这一闪神”就“什么都没了”。不过米粒对此没什么怨言，因为她认为这才是自己感兴趣的业务型财务工作：和业务部门打成一片、最大限度地支持业务部

门经营决策，而不是每天在财务系统里制单、记账、对账。

接下来的半年里米粒再没想过跳槽，每天研究产品配置逻辑，在事业部和工厂运营部门之间衔接穿梭，周末去听CMA的课程，业余阅读CMA建议阅读的参考书，日子忙碌充实，让她感觉很好。那年工厂也常碰到一些例外事项，她在CMA的课程中学到的决策分析的方法和工具都派上了用场，也通过学习对E&P公司采用的先进生产管理实践有了更系统的认识。因此这半年里她虽然没有找到工作，但还是很开心，因为她感觉自己的业务知识与管理会计知识、理论与实践的见识都在同步增长，自己越来越靠近“业务型财务”的角色了。

让米粒意外惊喜的是，她无意间在公司内部网站上看到有个“E&P大学”的链接，她点进去发现这是E&P美国总公司HR部门开发的一个供E&P员工内部使用的在线教育网站，里面有大量E&P向外部培训商购买的视频课，课程主题非常广泛，既涉及各职能部门所需的专业学科知识，也涉及诸如有效沟通、谈判、冲突管理、情绪管理、职场领导力、发展下属等职场经理人必要的软技能。这让米粒兴奋之余又感慨自己前几年的愚钝：以前就知道傻乎乎地干活，在E&P干了5年居然一直不知道公司还有这么好的学习资源。虽然课程都是英语的，学习和理解起来效率不太高，但是外面的培训机构良莠不齐，而且做公开课的培训商多是做应试考证型的课程，能提供这么全面课程的机构还真难找呢。于是，米粒决定充分利用这个“E&P大学”提供的课程提高自己，只要每个月过了繁忙的结账期，她就尽量利用上班时的闲暇时间登录进去选修一些感兴趣的课程。

转眼第四季度临近，这一年的冬天，米粒因接手了FTP工作而感到异

常有压力，于是慢慢将一些工作交给薛莉去做，自己专心做所有产品年度FTP的更新。加班自然是免不了的，生产计划和采购部门也因几个大订单备料而忙得四脚朝天。米粒一边埋头琢磨产品功能的配置关系，一边听着他们在不远处讨论，那些产品功能的名词现在听来比前几年熟悉多了，然而当她忍不住抬起头来想加入他们的讨论时，又有一丝迷茫：“我到底是在做会计还是在做工程师？”

职场再回首

回顾我历时5年的制造成本管控经验，实在不知道该怎么形容计算转移价格这项职责，尽管我的学习能力和工作成果得到了丽莎的表扬，也获得中英两国同事们的尊敬和佩服，但在我的求职简历中没有具体描述，因为这项工作就财务专业本身而言并不是求职中的加分项。然而，我在这个学习过程中的收获是，不论是哪个行业和公司，对成本会计这个岗位来说，如果不了解公司的产品工艺和生产流程，就不是优秀的成本会计。

另外，这个工作帮助我建立了一种专注的研究态度，致力于复杂的、跨学科领域的知识，而不计较它在市场上有没有用。而且对于财务人员来说，跳出财会学科去学习其他学科和职能领域的事情，对于深入了解公司、与其他部门交流、进入跨职能团队参与探讨各种实践问题的解决方案，帮助无疑是巨大的。你不能指望其他部门的同事听懂你说会计科目和分录中的借与贷，如果做业务型财务工作，你就不能对其他部门同事热烈讨论的问题总不发表意见，或总发表一些外行的意见。

第24章 “裸辞” 相见时难别亦难

在完成年底的工作后，米粒休了一周的年假准备CMA考试，但由于去年忙于FTP，所以CMA应试准备不足，没有通过考试。更让她烦恼的是，下属薛莉此时辞职，另一名下属薇薇几个月后要休产假，两个岗位的空缺都需要招聘新人填补，米粒在招聘新人的同时还要同时完成薛莉和薇薇缺岗的工作，繁忙的工作使她的CMA学习搁置了下来。丽莎也没有采取有实质作用的方法来减轻她的工作负担，于是米粒斟酌再三，做出了裸辞的决定……

时间　2006年年初至2006年冬

更新完年度产品转移价格后，米粒向丽莎申请休一周的年假，去准备CMA其中一科的考试。过去一年的忙碌让她对考试没有什么信心，特别是这一周休假做模拟题库中的试题时发现，要在规定时间内完成所有题目很难，虽然都是单选题的机考，但很多题目其实信息量巨大，涉及很多步骤的计算，一步错导致步步错，最终就会没有一个选项与正确答案匹配，并且这科的内容涉及营销、战略、生产管理等广泛的学科范畴，需要理解和记忆的知识点超多。因此，米粒预感很不好，但考试费用已经交了，只能怀着侥幸心理应考。的确她的预感是对的，这第一次参加CMA考试没有通过。过去一年她觉得从CMA学习过程中学到很多东西，并且已运用到实务工作中了，本来还以为能侥幸通过，但考试毕竟和工作是两回事。

米粒没想到的是，休假回来就收到了薛莉的辞职申请，薛莉还是三年前她和丽莎较劲时招来的，想不到这么快三年就过去了。米粒很发愁，因

为薇薇再过几个月就要去休产假，此时薛莉辞职，从外部招人怎么也需要两个月新人才能入职，入职后又要辅导两三个月，因为E&P工厂这些独特复杂的成本分析工作可不是那么容易在短期内学会的。这样一来，没准还没等教会新人，薇薇又要去休产假了，这意味着米粒要同时招聘和辅导两个新人。但是，米粒似乎不能说什么，E&P公司实在太稳定，人员流动慢，没有更好的职位提供给薛莉轮换，也没有空缺岗位能升她的级别，她在公司同一个级别上做三年，何况这三年她的工资涨幅累计也不过10%多一点，她现在拿到的Offer虽然职位没有多大提升，但公司是个知名的大外企，而且工资比现在高很多。这样的条件，换了谁都会选择跟老东家说“再见”的。不是说跳槽是涨工资的最佳渠道吗？所以米粒批准了，并迅速通知HR启动招聘程序寻找她的继任。

不料今年事业部全球所有子公司都冻结外部招聘，无特殊情况不批准新进人员，这意味着离职员工造成的空缺需要部门内部自行解决，如果非要招聘新人，一定要部门负责人提供足够有说服力的理由，呈报所属职能的全球最高领导，而米粒还要连续招两个新人，哪怕其中一个是在薇薇产假期间聘用的短期临时工，也要层层报到美国总部由集团CFO批准。申请审批流程漫长拖沓，丽莎出面与上面各级上司发了不知多少邮件解释，才拿到人头指标，可此时米粒再联系面试时看中的求职者，人家已经找到别的工作了。

接下来的半年，米粒可以用身心俱疲来形容自己的工作，筛简历、面试……然而她发现，以E&P公司对薛莉这个岗位的定级和薪水，即使米粒和丽莎商定，把给新人的工资预算提高到这个级别工资范围的中值之上，也很难招到与薛莉有相似年限与能力的人。

薛莉正式离职时，新人还没有招到，所以米粒只能亲自上手做她的工作，同时继续招聘替代薇薇的短期临时工。接下来的一个多月，米粒几乎每天都忙得焦头烂额：自己的工作、薛莉的工作、招聘工作，每天邮箱里都有一堆待处理的邮件，没做的工作像滚雪球一样越来越多，重负之下的她变得越来越烦躁，甚至平时关系很好的杨曼都跑到丽莎那里去抱怨："米粒最近是怎么回事，不接电话也不回邮件，要么就是接了电话没说几句就挂断。"丽莎开始找米粒谈话，米粒只能说抱歉，她表示自己要做两个人的工作，薛莉那些例行的事务虽然不复杂，却属于紧急重要的。但其实让米粒真正烦的是，这些都是她三四年前做的事情，对她来说这是技术上的退步。

丽莎听完米粒的苦衷，只是说了些不疼不痒的理解安慰加鼓励的话，在她眼里，米粒还是当年那个刚升主管时的拼命三郎，没什么难题是她搞不定的。但丽莎忽略了一点，那时米粒的工作是学习新领域，自然有积极性，再累也甘之如饴，而这时薛莉的工作对米粒来说连鸡肋都算不上。

几经波折，米粒先招到了替代薇薇的临时工，小姑娘硬件条件不错，新加坡留学回国，还考取了ACCA证书。米粒总算松了口气，她觉得以这个女孩子的悟性和专业知识，接手薇薇的工作应该不难。在薇薇辅导这个女孩的过程中，米粒又顺利招到了一个比薛莉年轻很多但各方面条件都不错的女孩子接替她的岗位。米粒开始手把手地教新人工作，然而她苦恼地发现，E&P公司发展了这几年，产品和业务复杂程度已和自己当年刚做成本工作时不可同日而语，不能期望新人像自己当年那样在一两个月内学懂并独立工作，因为E&P公司的成本科工作实在与它独特的生产系统、生产流程太相关了，这些都不是财会专业的人在大学里能学到的。

米粒第一次想要离开制造业，工资低是一个原因，更重要的是，她不想让那些复杂辛苦却没有市场普遍性的工作锁死自己的出路。

职场再回首

我最初进入E&P公司时，其实和众多财会人的想法一样，就是进入制造业做成本，所以哪怕开始是做没什么技术含量的应付会计我也去了，当初得到转成本科的机会时，我认为是非常幸运和珍贵的。那时我和很多人观点一样：作为会计，在制造业工厂，特别是在最复杂的成本会计岗锤炼过后，在市场上是很吃香的，因为传统观点认为制造业的财务最复杂，复杂的事都能做好，到其他行业肯定学习上手快。但后来我的想法慢慢有了改观，制造业会计有优势也不能一概而论，甚至这观点已经有点过时。

如果要定义财会人员的价值，并不是越会做复杂的会计工作就越有价值。因为目前的趋势是，老板越来越期望财务能以战略高度去贴近业务，而不是只擅长复杂的计算。生产成本核算再复杂，所关注的也不过是财务报表上“销售成本”那一项，但除了这项，影响利润的项目多了去了。不同行业的成本构成很不同，例如在快速消费品行业，渠道和市场费用的管理对利润是更重要的，而在IT互联网这种技术研发驱动型的行业，前期设备投资或研发费用及其背后的研发项目更重要。何况，生产成本会计只是在工厂这种成本中心做事，不接触市场和客户，视野终究还是不那么宽阔。公司的业务环节越复杂，财务人员就越不能只盯着生产环节和成本那一个点。要是看看财务高管职位的招聘启事就会感觉出来，各行业还是更爱招自己行业相关的财务管理人才，我们实在没必要以出身于制造业财务为荣。

米粒没有意识到霉运还在后面不停地等着她：薇薇因妊娠症状提前休产假去了，而接替她的临时工小女孩才工作了一个月就向米粒提出辞职，理由是她被一家“四大”会计师事务所录用了。虽然她表示非常感谢米粒的辅导，以及非常理解米粒现在的工作强度和困境，但她强调好容易在海外上学并考过了ACCA，还是非常希望去事务所做审计。是啊，“四大”审计员与企业临时工会计，这种选择还用想吗？米粒无力多做挽留。

米粒只好去找丽莎，看能否争取在部门内部平衡工作量。然而不巧，方园的下属申请调去财务共享服务中心，这样一来，工厂财务部的基层工作人员几乎全部换血。方园也要招聘新人，不过方园没那么挑剔，也比米粒运气好，人头很快批了下来，而且候选人里正好有个待业的男生，可以马上入职；正好HR部门又推荐了一个财会专业的实习生，所以丽莎建议先让方园新招的下属来帮米粒做事。

米粒不得不重新带新人，并且是两个新人一起带。结账期间她的压力很大，因为E&P公司要求全球子公司每月都在交易截止日后两个工作日内快速关账，结账期限不会因为是新人而有所拖延，而方园新招的那个男生明显不如原来的海归女孩机灵，所以米粒在这两天常因承受不住压力而训斥两个新人。虽然过后她也明白，作为带领团队的经理，这样做对团队成员的积极性有很大影响，但在那种情境中，急脾气的她实在控制不住自己。

在第一次带新人结完账后，丽莎去夏威夷休假两周，这让米粒有点失望：自己忙得四脚朝天，上司还如此优哉游哉，难怪这么多人都想往上爬呢，因为领导都不用干具体活儿。

米粒想到自年初考试失败迄今已半年，却几乎没有时间摸书本。如今下属不得力，上司又做甩手掌柜，她的体质又禁不住熬夜学习，如此下去何时才能考过CMA呢？米粒本来不是为了考证忽视工作的人，在考证和工作实践都能学东西的情况下，她通常会首选专注于工作。但这半年她是在倒退做几年前的初级工作，这就不同了，她想，如果工作不能为自己带来职业增值，反而阻碍自己从另一渠道增值，那么这工作还有必要保留吗？想到这儿，她不禁萌生去意。

在丽莎休假的两周，米粒经过全面冷静的权衡，做了一个大胆的决定：裸辞。她之所以这样决定，主要是考虑以自己目前的工作负荷和心态，去找工作，可能能找到一份和现在差不多的工作，但很难有进阶。米粒认为的进阶，是公司、职位头衔、职责、工资能全方位比现在有提升。何况她还没考过CMA，不仅简历上没有国际会计证书这块敲门砖，而且她的学习刚开了个头，认为自己还有很多管理会计以及商业知识没接触到，知识和见解尚未实现质变，现在求职很可能仍会跟前三年来几次求职一样失败。但再拖几个月，年底她又要忙于年度标准成本和转移价格更新的繁重工作，今年以这两个新人的水平，肯定不能帮上什么忙。

米粒最后想，这一年已经过去大半，自己不仅CMA一科都没考过，工作没有新职责，反而退步去做会计凭证和科目分析，然后还加班投入了许多精力。一份不能为自己职业发展积累价值反而损害健康和失去私人生活的工作，难道不该放弃吗？

职场再回首

回首十多年的职业历程，我发现除了从DT跳到ZL以外，其余都是没

有找到新工作就辞职了，这让我自己都吓了一跳。不是不知道裸辞的风险，不到万不得已我也不愿走到这一步，因为除了财务负担以外，一般都认为在待业状态下找工作总会处于劣势，比如和新公司谈级别和薪酬时，没有骑驴找马的人那么有话语权。但我的职场之缘就是如此奇妙，凡是待业找到的工作都获得了进阶，而且工作时间都较长，而唯一一次在职时找到工作跳槽的经历，却以不满意而快速离职告终（就是跳到那不靠谱的ZL公司）。大概我骑驴找马的运气向来不那么好，无论是在FMC还是在E&P都曾多次面试，但都失败了。再有就是如果想找到心仪的工作，我需要有足够的时间和精力去准备面试，而如果在职找工作，在外部好的机会来临时，也许自己工作繁忙不能请假，也许状态不好面试表现不佳，又或许因为自己还有退路所以不那么全力以赴。因此，以我的职场之缘来看，我坚持自己的裸辞是对的，因为和职业的连续性相比，我更看重职业的进阶。

米粒在丽莎休假回来就递交了辞职申请，丽莎表面没有过于惊讶，但还是没想到米粒撑不住。她似乎又有了三年前米粒申请转岗的感觉。这时成本科现在是两个新人，而且现在的成本科比当年复杂多了，去年接过来的那个FTP工作，自己是一点概念都没有，只有米粒最懂，她怎么能在这时候走？何况再过几个月就到年底了，成本科每年底的头等大事是标准成本和FTP的更新，她走了谁来做？丽莎终于开始慎重考虑能给米粒什么支持，减轻她的工作量，让她不要走。

于是丽莎提议，让米粒再带两个新人两个月，待到第四季度就把他俩全转交给自己来管理，米粒不用管日常核算等事务性工作，专心去做标准成本和FTP的更新。此外丽莎还提议，如果米粒对现在工作厌烦了，她可以去问问英国的成本经理Maggie那边有什么职位，毕竟英国那边有很多事

情是全球级别的，比只做中国工厂的业务层次要更高。

然而米粒去意已决，因为她辞职的关键已经不是工作量，而是想明白了要离开制造业成本会计领域，所以她不想再浪费时间和精力做这些跟工厂成本分析有关的工作了。当然还有一点，米粒不太相信丽莎到时能完全做到她提议的方案，因为米粒太了解她了，她嘴里的计划也好，承诺也好，都是一张张看上去很美的“饼”。她现在只是想把自己留住，到时只要自己还在职，她就还是会有很多事情来求助，耽误自己学习的时间。

当然，表面上米粒对丽莎强调CMA对自己的重要，辞职是为了全力以赴学习备考，目的是快速通过。同时，米粒也在斟酌裸辞的风险，所以向丽莎讨价还价：留下也可以，但需要3~6个月的无薪假，类似停薪留职，她知道以前市场部门曾经有此先例。米粒也有自己的小九九：用这几个月的假期考过CMA的前三科，并且还可以躲过年底繁重的标准成本和FTP的更新工作。丽莎不是说她要带成本科两个新人吗？就让她带好了。明年休完假来上班时，两个新人也已经能独立做事了，到时自己再骑驴找马找工作不迟。

于是丽莎又尝试去和HR协商，但HR说公司没有这个无薪休假政策，以前的那个案例是对销售部门业绩贡献突出的员工特批的。最后丽莎无奈只好批准了米粒的辞职申请，但要求她写好交接文档。丽莎想，两个新人还不能独立工作，将来无论是招米粒的继任，还是自己管，都需要一份详细的类似工作手册似的文档。

丽莎这次借招聘米粒的继任又调整了部门架构，米粒的继任将不再带人，当然级别也降低了。通过米粒的例子，丽莎觉得，不能让一个人在成

本这么关键的领域比其他人精通太多，否则这个人一离开，对整个部门的工作效率影响很大。以后她必须直接管理初级员工来把控更多具体工作，反正现在部门也没几个人了，她管得过来。所以，丽莎要求米粒把交接文档写详细，不仅是米粒自己的工作，还包括以前薛莉和薇薇的每项工作，涉及系统的要有系统操作步骤的截屏，线下的工作底稿都要全部拷贝上传到共享区。至于年底的工作，她决定把年度标准成本和FTP的更新交给方园来做，方园负责的工作由她自己来做。

米粒心里苦笑，她早知道会是这个结果：其实在部门内部平衡工作量是可以减轻自己的工作负担的。自从去年剥离会计职能去共享服务中心，方园的团队和职责减少了一半，他其实是挺清闲的，而米粒的职责这两年一直是增加的。但丽莎就是这么个人，只要下面有人能干活，她就乐得清闲一天。俗话说“会哭的孩子有奶吃”，米粒想大概自己还是不怎么会哭吧，那就只能是劳碌命喽。

不管怎么说，米粒开始“写书”了。最终这个工作流程文档有三十几页，当米粒把文档交给丽莎时，她惊呆了，随便看了几页，她便明白自己的知识差距太大，很多内容一时不能搞懂，所以让米粒就这份工作流程文档给她和方园做个速成培训。

培训远比预期的要慢，特别是FTP的计算，丽莎只听了十几分钟就明白，这绝对不是她和方园能短期学明白的，于是决定和英国商量把这项工作交回给Ian来做，方园今年年底只负责标准成本更新，并在米粒的继任到职之后交接给新人。在丽莎的请求下，米粒同意将离职生效日延长两个月，当然在此期间米粒可以休完所有未休的年假。

于是在E&P公司最后的日子里，米粒的任务便是教方园生产管理系统内所有与成本计算相关的功能操作。大概是终于要脱离苦海的缘故，这段日子米粒过得还算开心，对方园的愚钝也能容忍，这是米粒跟他在E&P公司关系最和谐融洽的时光。

米粒的继任也很快招聘到了，但需要一个月才能入职。不料，在此前米粒招的那位年轻的成本会计又找到了更好的工作提出辞职。米粒心下庆幸：还好辞职了，要不接下来又要重复前半年的状态，恶性循环。

而这时薇薇产假还没结束，所以在新人到来之前，成本科还是没人负责月末结账。米粒以历来的专业负责精神，在丽莎没有要求的情况下，主动提出在休完剩余年假后，回到公司参与最后一次结账工作。她不想像当年的朱莉那样，留一堆没解决的事情给继任。她经过职场多年的锤炼，早已知道什么样的职业态度才是令人尊敬的。

米粒在E&P公司的最后一天便是这样度过——加班到晚上七点半。然后，从邮箱向所有同事发出了告别信，彻底地解放了自己。当她走出公司大门，看到院里满地都是枯黄的落叶，有点伤感，不过转念一想：冬天来了，春天也不远了吧。

坐在班车内看车窗外渐渐远去的公司标志，米粒的脑海里没有再汹涌起伏过往的那些或喜或怒、或苦或甜的情节，眼眶却渐渐湿润起来，一种混合着失落的痛流淌下来，慢慢地漫过她的胸口。

职场再回首

E&P公司可以说是我工作过的唯一一家可称得上全球化跨国公司的外

企，我自己也没想到，从和丽莎闹别扭开始找工作，居然又过去了三年多。其间没能跳槽虽然有各种原因，但在今日看来也是缘分使然，如果当初我面试BL和TN那两家公司最终成功，可能对世界先进管理实践的理解就没有那么深刻和透彻。

我经常想起那次裸辞，也许是我与E&P公司缘尽了，否则无法解释我这最后大半年为什么所有霉运都碰到一起：在急需招人时事业部冻结招聘，两个下属同期离职或离岗，招来的人都是来了又走……即使我还没来得及找到新东家跳槽，老天也依然持续地把这些际遇加诸于我，目的就是提醒我——你该离开了，这便叫作——水满则溢，亢龙有悔。

第25章　考证　会计人的“屎壳郎球”

裸辞后的米粒潜心准备CMA考试，为了系统地学习管理会计及商业管理知识，她不仅学习考纲要求的知识点，还大量阅读了CMA建议阅读的书。这些书涉及很多非财务的学科，为此她甚至放慢了原计划的进度，到全部考完，已距离她辞职过去了大半年。她开始再次找工作，也为了验证自己学习的效果。猎头公司推荐了世界500强法资工厂SV公司的财务控制经理职位，在第一轮面试过后，她被要求答一份笔试考卷，看了笔试题目米粒笑了：这是与CMA相似的英国管理会计师CIMA的试卷，测试的正是和SV公司招聘岗位的工作相关的知识，这对刚考完CMA的米粒来说再熟悉不过了……

时间　2006年冬至2007年初夏

地点　米粒家

窗外的寒风瑟瑟标志着冬天来了，米粒的韬光养晦也进入了最后阶段。

离开了E&P公司的种种纷纭，米粒开始了脱产学习CMA的历程。反正不用上班，有的是时间，所以她采用了更深入的学习方式，因为之前考的那科涉及内容非常广泛，包括战略管理、营销管理等非财务类学科，还包括美国资本市场的证券和金融工具，这些米粒在E&P公司的实际工作中完全没有感性认识。她想，如果没有完整的时间集中持续地学习，很可能学了后面忘前面。

不论是学习还是工作，米粒的态度一直都是打破砂锅问到底，不懂的一定要搞懂，知其然不知其所以然是她一贯鄙视的。于是为了加强理解，她已经不满足于只读教材了，而是按照美国IMA官网上公布的“建议阅读书目”选择性地阅读，因为美国会计考试一般没有专用教材，几个指定出版商出的所谓“教材”其实只是浓缩性地知识点摘要。虽然考试是用英语，但为了加快通读的速度和理解，米粒在读其他参考书目时一般选择中文译本，没有译本的才读英文原版，如果连英文原版都买不到，就按照CMA考纲内要求的知识点看其他同题材的中文书籍：生产管理的、市场营销方面的、财务管理的、ERP系统的……

米粒每天看摘要教材觉得抽象难解的时候，或者做题时对答案和解题步骤有困惑，都会去这些书里查找相关章节细读注释和案例，所以一天下来，她常常这本书看几页，再换另一本书看几页，这本书找不到就到另一本书里去找。结果便是家里到处都是翻开到某一页的书——书桌上、沙发上、窗台上，再没地方放了就放地板上，以至于某日一个朋友去她家看望她，看见这场面以为她要开图书馆。

一个半月后，米粒重考上次没通过的科目，虽然时间还是很紧张，但总算有惊无险地通过了。于是米粒开始学习另外两科，但有一科涉及美国会计准则，关于美国会计准则的推荐书籍没有中文译本卖，所以需要读英文原著，加上涉及套期保值、金融衍生品、养老年金计划等难学的特殊会计事项，所以这部分内容她的学习进度延缓了下来。

由于希望快速通过前三科的考试后好再次求职，加上又采用了大量阅读的学习方法，所以米粒离职后的前三个月每天的学习时间都在10~12小

时，连周末也无一例外，所以体力、脑力的消耗不知不觉早超过了正常上班时期。于是到了学第二科的时期，她的身体健康状况终于亮起了红灯，眼睛时常发炎胀痛，中间还有一次患流感发烧，有一个月眼睛状况差到每天只能学习两小时，这一切造成进度严重拖延。等到通过第二科的考试已用了半年，而最高级复杂的第四科还没开始学。

尽管如此，前三科全部通过的那天，米粒还是很高兴，这意味着她已经学懂了CMA课程中90%的内容，对她来说这远比通过考试更有意义。

职场再回首

我常常忆起那段刻苦学习的日子，忆起我那时常常疼痛的眼睛，忆起“凡事一定要搞懂、所学一定要扎实”的执着，忆起书房里堆放零乱的书。本来我只计划裸辞后用半年完成学习考试，结果没想到用了10个月。还记得在提出辞职时，方园和工厂运营部门的几个同事都觉得我裸辞的风险太高，方园曾对我说：“考试什么时候都能考，但工作和稳定的现金流是第一位的。”我当时笑着回他：“舍不得孩子套不着狼。”

越看重眼前的利益，越会失去长远的利益。确实，后来的职业经历告诉我，如果我当时不离开，以那时新下属的能力、丽莎对我的漠然，以及我对工作的责任心，我通过CMA考试的时间很可能会延长两三倍都不止，而且其间求职的机会也会流逝。更重要的是，即使我勉力通过了所有考试拿到了证书，但我一定没有那么充裕的时间系统地读这么多书，正是这种扎实的学习过程、思考后形成见解，在我后来的求职和工作中起到了重要的作用。

时间　三个月后，2007年夏末秋初

地点　市区某繁华路段

8月下旬的某天。傍晚的下班高峰。

米粒站在公交站牌下，虽然三伏天已过，但她还是感到秋老虎的厉害，就这么站着不动都能觉察汗水顺着脖颈往下流。

她刚考完CMA最后一科，现在等车回家。她回忆这3个月，这个夏天好像出奇地热，她自己都佩服自己，能有那么强的毅力，在高温的条件下复习CMA的前三科内容，还要用英语写那些案例的答案。不过现在一切总算尘埃落定了，她算了算，从辞职到今天已经大半年了，辞职时定的目标已经完成，现在必须重新开始工作了。

米粒开始了新一轮求职，在各大招聘网站寻找中意的职位投简历。她申请的职位大多是财务经理或总监、FP&A经理，但不再申请成本经理，单位大多是外企总部、事业部的职位。她的目标很明确：一、尽量脱离纯工厂的环境，即使还是制造业，她也不想再负责一家单一实体的工厂；二、脱离生产成本的工作领域。

很快有个猎头公司的顾问联系她，推荐了一个与她在E&P公司经验最相关的机会：SV公司是一家法资世界500强企业的工厂，地点离E&P公司很近，E&P公司有人从SV公司跳来的，也有人跳去SV公司，所以米粒对该公司有些了解。SV公司要招的职位是财务控制经理，主要职责和CMA的管理会计知识极为匹配，和E&P公司比，这个职位要同时管成本和预算，几乎包括了米粒和方园的除了会计核算以外的所有职责。米粒本来犹豫要不要应征这个职位，因为它仍然是单一工厂的工作，但想到毕竟也有以前

一直想做但没有机会做的预算工作，另外这个职位虽然不带团队，但直接向厂长（在E&P类似葛瑞的职位）汇报，地位应与其他部门负责人是平等的，所以她决定试试，看看自己系统学习的管理会计知识在求职过程中到底有多大用。

到了SV公司，面试官便是HR经理和工厂总经理。HR经理是一位稍年长的中年女士，气质和谈吐都低调和气，米粒挺有好感；总经理是一位男士，他们都是大陆人。他们简单地问了米粒过往的经验，以及常见的面试问题，中间还用英语问了些问题。然后又问米粒为什么从E&P公司离职，米粒回答为了考CMA，米粒还没有具体介绍CMA，总经理便首肯，并说这个证书和英国特许管理会计师证书CIMA类似。米粒想可能因为这是个欧洲公司，一般更熟悉英国的会计证书。但是这一点还是让她比较欣慰，总经理作为非财会专业的人能了解CIMA，那么他对管理会计理论应有基本的认识，这对日后向他汇报和交流工作是有好处的。

由于二位都不是财务专业人士，所以财务专业上的问题没怎么问，第一次面试也没花多长时间。HR经理告诉米粒这个职位还会虚线向澳大利亚的一位亚太财务总监汇报，所以下一次的面试官便是这位亚太财务总监，会着重考查专业知识。米粒以为第一轮面试就这样结束了，没想到HR经理把她带到另一间会议室，说还要进行笔试，让她稍候，一会儿会派人送来试卷。

米粒心里有点嘀咕：这公司搞得还挺正式，还笔试，不会像以前应聘过的某些世界500强公司一样，考那些逻辑思维能力和数学技能吧？试卷送来，米粒一看不禁笑了：难怪刚才总经理提到CIMA，这份试卷印着

CIMA的标识，是一份过往的CIMA基础阶段的考试题。这对于刚考完CMA的米粒来说无疑驾轻就熟，试题都是与招聘的岗位职责相关的，大部分她都熟悉。有几道题虽然米粒没有相关经验，但也都是CMA课程里的重点内容，所以这个笔试她基本上是轻松应对。

交卷后走出SV公司，米粒顿时有了自信：谁说考证只是敲门砖，学的东西对工作没有用？

职场再回首

做财会工作的人都明白，这是个“生命不息，考证不止”的职业，会计人年复一年地学习考试，就像屎壳郎孜孜不倦地推粪球一样。

在中国的所有会计类证书中，CPA的难度最大，按说CPA是审计师的执业资格，但是听说很多做审计的人花几年都不能全科通过。因为CPA要求五年内全科通过才算合格，所以即使是在“四大”会计师事务所，也常见审计员连续考七八年，五年前考过的又作废重考。再加上我国浓厚的“应试文化”传统，很多财会人对证书的认识上有个误区：越难考的证书含金量越高。

其实财会工作分不同的职能领域，所以财会证书也为支持不同职能领域的工作而分成很多种，所谓的含金量没有绝对性和普遍性，在对口的职能领域它才有“金”可言。例如特许金融分析师（Chartered Financial Analyst，CFA）对于金融投资分析从业者是金字招牌，可对于企业财会人就没多大用。对做经营财务分析来说，管理会计师证书的知识对工作的帮助大，但对在会计师事务所的审计师用处就不大。此外注册税务师、注册内审师都是专业职能倾向很强的证书，不从事那个领域的工作，费劲考那

个证书并不会为自己增值。因此，与其考几个不同领域的证书，不如选一个和自己的工作相关的证书，特别是那些打算走“专才”路线的财会人。

我后来总碰到刚入行的小朋友问：会计证书到底有没有用？回答这问题最好先想清楚：你心目中的“有用”是指哪方面，是只想通过考试拿个证去找工作，还是想真正学到对工作有用的知识？

如果只是想有个证书去找工作，那么就没什么可说的，从小学到大学的应试技巧已经够多了。如果从找工作角度选考哪个证书，那么在中国无疑就是CPA了。如果是求职外企，那么再加个知名度高的洋证书即可，或者是根据前面提到的细分专业方向选择对口的证书。但如果是想真正学到对工作有用的知识，那么在备考过程中最好不要急于速成，而是注重在学习中思考，每做一道题都想想：我工作中的情景是这样吗？甚至可以再往深想一步：题目中已知的数据在实际工作中如何获取？若要获取这项数据又需要做哪些工作？养成这样的学习习惯才不会对所学无感，或者学完就忘。只有这样考来的证书才对工作本身“有用”，这种厚积薄发的学习过程才能为自己的职业生涯持续带来效益。

我曾听过有人抱怨：没有CPA根本没机会获得面试，没机会证明自己。我回忆起过往求职的经历，不能不说很多外企招聘比国内公司要成熟很多。虽然它们在招聘启事中也常标明CPA优先，但最后录用的人常常都不是有证书的人。它们也在意证书，但它们在招聘过程中更注重考察求职者与岗位相关的知识，例如SV公司这次拿出CIMA的试卷考我，只是因为招聘的岗位需要用到CIMA的某些知识，而不是先看候选人是否持有CIMA证书。而且我感觉SV公司考察候选人是否具备岗位相关的知识，胜过于候

选人是否具备岗位相关的经验，它们不会因为我在E&P公司做过这么多年成本分析而免去对我成本会计的笔试。

所以尽管证书具有敲门砖的作用，但前提是你得敲对了门。

第26章　找工作还是找上司　千里马也要懂得选伯乐

在考完CMA的前三科后，米粒更新了简历开始找工作。她通过猎头顾问的推荐先后应聘了两家公司，没有名气的德资企业的财务经理和世界500强企业法资工厂的成本主管，但她都“清高”地拒绝了下一轮面试邀请。德资公司她是冲着经理头衔和更宽的职责去的，但面试完，米粒却对财务总监的业务水平及谈吐思维风格不屑一顾；法资工厂的职位在她看来实属鸡肋，而且最让她难以忍受的是，财务经理的出言不逊和两人对CMA知识体系完全相反的看法。因此看来，米粒即使在失业状态，在找工作时依然坚持加了一条标准：上司是否与自己合拍……

时间　2007年初夏

米粒坐在电脑前，在一个国际专业证书考试的论坛上，把自己考CMA的经验写成了帖子发布出去。之所以写这个考试经验帖，是因为她今天收到了CMA的成绩通知，至此她已经完成了前三科的考试，她觉得第一阶段的学习到此结束，得写点什么纪念一下。最后一科是案例形式的主观题考试，内容大部分是前三科的应用，但是这科每年只有指定的几个月可以参加考试，最近的一次考试也在三个月后。所以，米粒先在各招聘网站更新了简历，她要边学习第四科边找工作。

没几天米粒就收到了猎头公司的电话，推荐的是个德国独资制造业企业ZR，职位是财务经理。招聘启事中职责描述得很简单空泛，加上是中文

的，米粒感觉不像是家外企招聘。本来米粒的目标是脱离制造业，本无心去应征和面试。但据猎头描述，这家德国公司下面有两家工厂在郊县，这名财务经理需要管这两家工厂的财务，每周要在三个地方穿梭工作。米粒想这样的职责范围肯定比以前在E&P公司只负责单一工厂要大，有这样的经验有助于以后跳去更大外企的中国区总部，所以决定去跟财务总监谈一谈。

ZR公司也位于开发区，米粒就像当年去E&P公司面试一样，早晨坐它的员工班车抵达。办公楼倒是很新，大堂前台布置得也很干净漂亮，看来是落成不久刚迁入。

米粒被前台领到一间会议室等候。过了不久，两位男士进来，一位稍年轻，是ZR公司的HR经理，猎头之前告诉米粒，这个HR经理之前一直在世界500强知名企业工作，另一位年长的便是财务总监。

米粒看着对面的两位，忽然觉得在E&P这种跨国公司这么多年，不知不觉练就了某种识人的能力，从对方的气质和谈吐，大致能判断出他是否有外企背景。供职于不同性质公司的人会有差别，不是着装的差异，也不是说中文还是英文的差异，而只是通过交流过程中的谈吐、神情、举手投足间的气质，就能感受到这种差异，而且因为这种差异，招聘方潜意识地抵触与自己不同圈子的候选人，这抵触可能造成候选人不被录用。大概这就是企业文化的影响，尤其是对于在某类文化的公司中工作很久的人来说，他们会对不同圈子的人的差别更敏感。

眼前的这两位面试官便让米粒感到了这样的差异。ZR公司的HR经理，即使猎头没有事先介绍他的背景，米粒也能看出他出身全球化经营的

外企，而ZR公司的财务总监明显土得多，米粒怀疑他没怎么在外企工作过。另外，米粒从他问的一些业务问题也能看出来，例如他问一些会计处理的细节、增值税发票的保管和税务申报、日常付款流程中的审批等。这些问题让米粒有一阵恍惚，觉得自己不是在一个财务总监面前应聘一个财务经理的职位，而是在一个会计经理面前应聘一个高级会计的职位。如果不是HR经理事先做了介绍，她真以为自己走错了面试房间。

米粒有点质疑这个财务总监的水平：作为一个年收入已达三四十万元人民币的外企的财务负责人，思维还停留在这些日常财会流程交易层面。但对这点她还能忍受，可是这位财务总监在米粒回答问题过程中常常打断她，打断后问的问题却和她刚才回答的无关，这让米粒哭笑不得，不知道他怎么会忽然蹦到那个话题去，于是米粒在心里已经觉得他微不靠谱了：与人沟通没有逻辑，想起一出是一出。

米粒想起了那份简单的中文招聘启事，她猜是这位财务总监写的。由于招聘启事提到业务支持和分析的职责，她抓住时机尝试提问，她想知道财务部门的整体架构和职能，看除了会计核算和税务那些基础事务以外，职责上以后还有什么发展空间。财务总监介绍，目前财务只有会计核算和对外报各类报表的职责，米粒想果然如此，这公司的财务职能远不如E&P公司，没有那些事业部财务计划与分析的管理会计职能。但这位财务总监也谈起他的规划，希望招来这位财务经理后能建立起一支团队是专门提管理建议的，但这要看郊县那两家工厂的运转情况，目前那两家的财务日常核算和控制还比较初级，需要新的财务经理把主要精力放在那边，比如每周要去那边审批费用支出。米粒又问他未来具体想在哪些方面加强对公司运营的支持和建议，她这么问也是想测试一下这位财务总监在财务管理方

面的见识，但财务总监随便扯了几句，没有说清楚，就像他写的那份招聘启事一样空泛简单。

最后二人提到了信息化管理和ERP系统，于是米粒知道了ZR公司由于中国业务刚开展，还没有实施上线ERP系统，于是便问ZR公司对未来ERP系统的构想和计划。结果财务总监依然回答得支支吾吾，反而问了米粒一个问题："你觉得ERP系统哪个模块最重要？"米粒回答他，ERP系统是实现信息实时共享和业务流程全面集成的企业管理理念，不存在哪个重要哪个不重要，整个体系达到的功能最重要。此时米粒心里已暗自决定：如果是这样水平的人做自己上司，那这个公司不用来了。

回到家，猎头打电话问米粒什么感觉，米粒告诉她不打算再参加下轮面试了。尽管尚未谈及工资，但米粒相信如果应聘经理职位，大凡欧美独资的外企，都应能支付比自己从E&P公司离职时更高的工资。而与E&P公司相比，ZR公司的这个职位除了头衔以外，其余如公司的管理水平、上司的水平、职责的难度，都不如从前，而头衔恰恰是她最不关心的一项。

职场再回首

可能就是从那个职业断档期的求职面试开始，我发现自己越来越重视直接上司与自己的契合程度，这是年轻时求职不在意的，但到了经验和见识越来越丰富的阶段，"老板是否适合自己"这一条就很重要了。作为求职者，如果你在面试时，觉得上司的学识才干不如自己，即使当时急于得到一份工作，入职后一旦失业和财务负担的焦虑解除，你会不会慢慢鄙视上司的能力，觉得这个槽跳错了？

所以，这可以解释一个我常碰到的现象，当申请的职位被猎头顾问认

为我的资历超出招聘要求的时候，即使我表示不介意降薪降级，但几乎所有猎头都会拒绝，说他们的客户都不喜欢这样“低就”的候选人，勉强推荐过去也常常被拒绝面试，因为多数上司会觉得求职者愿意低就多半是因为阶段性的苦衷，而一旦入职发现工作低端，只要外面有适合的机会，就会辞职。因此，撇开“人往高处走”的传统价值观不谈，想“低就”也是要讲缘分的，即使你自己不计较降级降薪，起码你要汇报的老板的资历、经验、级别要比你高，这种低就才更有可能成功。

时间　两个月后，2007年盛夏

7月的午后，知了在外面不停地叫着，米粒也在电脑前不停地敲着键盘。她已经报名参加8月下旬的CMA最后一科的考试，最后一科虽然是机考，但形式是案例主观题，很多题目不仅要求计算，还要求写短文表述观点。所以最后一个月米粒要做大量的考试模拟练习题。

汗水不停地流下，米粒起身去冰箱拿了一瓶饮料，喝的过程中又接了一个猎头公司的电话。听完对方描述，米粒直接回了一句“不感兴趣”，然后跟对方寒暄了一通自己的职业诉求，请对方以后帮自己留意合适的机会，之后便挂断电话。

米粒有时候挺佩服自己的：处于失业状态还能这么淡定。这两个月她为了全心准备最后一科考试，没有主动搜索职位投简历，但今年似乎市场很好，隔三岔五总能接到猎头的电话。不过对猎头提供的机会米粒很挑剔，她牢记自己跳槽的准则：进阶，而且是各方面的进阶。因为这样才不枉她从E&P公司裸辞又投入这么长时间、这么大力气学习考试。所以各方面和E&P公司差不多的普通职位她都不想去面试。由于猎头推荐给她的职

位大多都是外资工厂的职位，公司及薪酬方面不占优势不说，而且不少地处偏远的郊县，所以米粒都视这种机会为鸡肋，拒绝了这类工作机会，另外也拒绝了很多自己不感兴趣或明显不胜任的职位。

然而，她表面淡定，心里还是忐忑的：已经两个多月过去了，只面试过两三个公司，结果自己还看得上的职位都没了下文。下个月考完CMA第四科，如果还没找到工作怎么办？她有点后悔刚才挂断的电话，心想，就算不感兴趣，是不是也应该多出去面试，积累一下面试经验。

过了几天，米粒接到了法资世界500强跨国集团SD公司HR的电话，说他们在北京的一个工厂在招聘成本主管，让米粒去面试。米粒觉得这个职位还不如自己在E&P的工作呢，头衔低不说还不带人，所以表示没有兴趣。但电话里的女孩子是个专业的HR，她对米粒说头衔和级别可以开放性地去谈，而且又抓住米粒这几日的痛点：你现在没有工作，去谈一谈也好多个选择啊。米粒想了想，看在对方是知名的世界500强公司的份上，答应去面试，就当积累面试经验。再一想，这SD好歹也是世界500强公司，总不至于像ZR公司那财务总监那么不靠谱吧。

于是米粒在炎热的三伏天来到SD公司。HR把米粒带到财务经理办公室，财务经理是一位中年女性，正在低头批阅什么东西，似乎很忙的样子，知道米粒进来，却头都没抬只说了句“请坐”。米粒落座后，她抬头看了一眼，又低头看打印出来的米粒的简历，表情严肃，没有面试官礼节性的微笑、寒暄和自我介绍，米粒心里对她的印象顿时打了折扣。

随便问了米粒几个E&P公司工作的业务问题后，这位财务经理开始质疑米粒辞职学习CMA的事情，“你怎么会做辞职去考试这样不负责任的决

定呢？你不要以为考个证书就能找到好工作，我们不会因为你有证书就录用你。”

米粒怀疑这位女士今天是不是心情不好，所以也不跟她计较，只回答她自己也从未这样认为和期望，又解释了一下从E&P公司离职的背景和不得已的因素。

接着，这位财务经理说她不知道CMA这个证书，问米粒都要考些什么。米粒跟她简要列举了一些，她一边听一边低头做找东西状，不知是对米粒说还是自言自语地嘲讽：“哼，我看除了美国会计准则以外，其他那些都没用。”

米粒听完虽然没说什么，但就像上次面试ZR公司一样在心里做了决定：这公司我也不用来了。

最后看到米粒在E&P公司的工资，财务经理忽然激动起来：“你写的这工资属实吗？我可告诉你啊，我们公司会对所有录用的新员工做背景调查的，其中就包括原来的工资，想弄虚作假是不行的啊！”

听到这里，米粒觉得自己的涵养真是不错了，要是搁在E&P公司辞职前那半年的烦躁状态，她一定奋起还击了。而现在米粒只严肃地回答：“您可以去调查，我知道这是HR在招聘过程中必要的程序，但我认为在发出Offer前的面试环节，双方的交流应该充分信任。”

米粒从财务经理的激烈反应猜出，SD公司的工资水平很可能不如E&P公司，这个职位不过是个不带团队的主管级别，或者更准确点说，这职位是高级成本会计，只是挂了个主管的名，很可能付不起超过万元的工资，

甚至可能还不如四年前米粒应聘的那家BL公司呢。这点米粒也料到了，来的时候也没抱什么期望，但这个财务经理的出言不逊实在让她匪夷所思，ZR公司的那位财务总监再不靠谱、专业能力再一般，也还不至于不尊重人吧。这一点让米粒很诧异，她是怎么做到这个世界500强知名企业的财务经理的？而且据HR的那个女孩的介绍，她应该属于财务部负责人，直接向工厂总经理汇报的。

米粒不禁又对这位女士打量了一番。在工厂工作多年，她不会像在繁华商务区写字楼里工作的人一样，根据人的外貌和装扮来判断对方职位的高低，特别是这种炎热的夏天。以前在E&P工厂时她常在办公室见到穿休闲装的同事，也常暗笑丽莎天天穿那么齐整的正装，虽然看着职业，但热不热、累不累啊？然而眼前的这位女士虽然与丽莎职位年纪都相近，而且同样是工厂的工作环境，但这位从穿着到发式，从容貌到身材，都与菜市场高声叫卖的摊贩神似。

出来后HR专员问米粒感觉如何，米粒委婉地说：“×经理是个直性子。”对方点头称是，然后让米粒回去等消息。米粒当天就接到HR的电话，跟她约下轮面试的时间，说下次面试官是总经理，是个法国人。米粒仍以职位没有进阶为由拒绝了。

放下电话，米粒没有郁闷工作还没着落，却冒出一个念头：法国人不是最优雅吗？这个法国的总经理什么眼光，招了这么个又土气又蛮横的大妈做财务经理。

职场再回首

从那次SD公司的面试我开始明白：真是不能迷信世界500强公司，再

好的公司也有不靠谱的人，且职位还不低。世界500强的排名是基于收入规模，一些世界500强的企业做大是依靠在各国收购并购本土企业，尽管也会在内部管理方面做些并购后整合，但毕竟是个长期的系统工程，管理落后的子公司还是很多。我去的SD公司的这个工厂，可能就正巧碰上是那种管理团队不那么有水平的一家，换另一家SD公司的子公司可能就不是这样。所以，世界500强≠全球化公司。我后来再求职外企的职位便明白，要找管理水平成熟先进的“全球化公司”，先瞄准该国家传统支柱行业的蓝筹企业，然后再看它全球运营的策略和内部整合的程度。

所以，求职与其说是在找工作，还不如说是在找老板，雇用你的公司再知名，都不如每天与你交流的上司跟你合拍。我想起之前丽莎在招业务财务经理时，看中的人没有接Offer，詹妮说的那句话“有本事的人，谁愿意在她下面干”。马在没成为千里马之前，往往不在意是谁把它拉出去遛，但成了千里马，可就不再随便让人拉出去遛了。对方是不是伯乐，也要睁大眼睛仔细看呢。

第27章　怎么选Offer　设计自己专属的“计分卡”

米粒在考完全部CMA科目后开始了密集的投简历求职。世界500强法资企业SV工厂的财务控制经理的第一轮面试和笔试米粒已经顺利通过，等待下轮面试时，又有两个猎头顾问推荐了两个机会：“四大”会计师事务所之一的HY公司招聘成本管理咨询业务经理，和美资跨国集团PL公司招聘亚太财务运营总监。米粒经过精心准备，通过了这两家公司的第一轮面试，基于对这三家公司、职位和面试上司的了解，她做了一张求职评分表，作为自己如果同时得到Offer后的选择依据……

时间　2007年秋

9月，天气总算不那么热了，空气中已经能嗅出秋高气爽的气息。

可是米粒的心情似乎还保持着酷暑时的燥热。因为上月底CMA的考试已经全部考完，她要铆足了劲找工作了，因为她从E&P公司辞职已经大半年了。可是让她烦躁的是，在各大招聘网站投了几百封简历，除了上月底经猎头推荐去SV公司面试加笔试了一次，没有得到多少反馈。米粒感觉，如果申请完全没有经验的专业领域或行业希望渺茫，所以要保证申请岗位的职责中有一部分是自己有经验的，同时又有一些新职责，这样才会得到面试机会。于是她又加了一些关键词来识别，如“成本”“制造业”等。只是搜索结果大多还是她不愿意去的单一工厂的成本经理的角色，而且不少还在远郊县。所以她想现在唯一能做的，只能是跟进SV公司的工作面试进度了。

米粒想起SV公司的HR经理告诉她第二轮会由亚太财务总监面试，具体时间要看那位亚太财务总监最近是否来中国，如果不来就用视频电话形式面试。于是米粒打猎头公司的电话询问有什么新进展，自己到底能不能进入第二轮面试。猎头顾问告诉她，亚太财务总监会在下周来中国开会，想把面试安排在那期间。

米粒只能接着在招聘网站上搜索职位。结果她发现了国际四大会计师事务所之一的HY公司发布了一个成本管理咨询的职位，这倒让她颇感意外。因为“四大”的主业是审计，特别是安然会计丑闻曝光以后，HY为保持审计师的独立性早已剥离出售了原有的咨询业务，怎么现在又开始招咨询人员呢？米粒看了招聘启事，该职位的职责主要是为客户设计定制化的成本管理方案，要求有丰富的成本会计和分析经验，熟悉不同行业、不同成本会计方法和ERP系统流程，有生产型企业成本领域经验或作业成本法实务经验的优先考虑，有管理咨询经验的更好，级别是经理或高级顾问，根据候选人经验而定。

其实米粒在E&P公司时就对管理咨询这个职业感兴趣，觉得这个职业可以接触到企业更宏观的东西，而不是具体事务性的岗位，有两个E&P公司的同事后来都去了管理咨询公司，其中包括那个不靠谱的前任存货会计朱莉。但米粒还是没有申请HY公司的这个职位，她虽然做过成本也了解ERP系统，但毕竟没有咨询公司的工作经验，也没有其他行业和作业成本法的实务经验。再者，这是以超负荷加班闻名的“四大”啊，进去还不得累死，于是米粒果断跳过。

没想到几天后一个猎头顾问给米粒打电话，说看到米粒的简历，觉得

她非常符合HY公司的成本管理咨询的职位。米粒告诉猎头顾问已经在网上看到了这个职位，觉得自己没有咨询经验不太合适，就不申请了。猎头顾问说由于咨询顾问市场上有成本会计经验的人非常少，所以HY公司招聘该职位的高级经理表示愿意考虑企业里的人。米粒表示不想去“四大”这种拼体力又常出差的公司，别人都是毕业先去“四大”工作几年后图稳定、轻松跳到企业，自己要是反过来，在企业做了这么多年后跳到“四大”去受累奔波，那不是有病吗？对方又开始进行猎头顾问擅长的游说，她对米粒说，“成本管理是HY重建管理咨询部门后近期想大力发展的一个新业务，就是想把成本管理的世界先进实践引进到中国本土企业，所以很希望有先进企业经验的人才加入，所以才用我们猎头顾问帮助扩大寻找范围。反正你现在也没有工作，不妨看一下这个机会吧。”她还告诉米粒，“四大”的管理咨询业务没有审计业务那样的淡旺季，所以加班没有她想象的那么夸张。看在她电话里不失专业地游说了这么长时间，米粒最后答应，让她先把自己的简历发给HY的高级经理，看对方是否感兴趣，面试了再说。

过了两天，又一个猎头公司的顾问打电话给米粒，提供了一个让米粒很感兴趣的工作机会，是一家制造业美资跨国公司PL公司，也位于开发区，但它不仅有一家工厂，而且附带很多亚太区域管理职能，现在亚太区的财务总监根据业务发展需要，新创建了一个亚太运营财务总监的岗位，主要职责是协调亚太区不同国家的几个工厂和两个研发中心的财务运营事务，使他们在运营流程和内部管理报告方面更规范、更满足母公司的要求。猎头顾问告诉米粒，由于亚太财务总监是一位美国人，一两年后就要期满回国，所以他创建这个职位也是为了给自己找继任，也就是说这个职位很可能在一两年后升为亚太财务总监，因此虽然本职位不要求太高专业

能力，也不带领团队没有管理责任，但也希望候选人比较优秀和有潜力。猎头还透露该公司可提供的薪资范围，月薪最低也能给到2万元以上。

米粒高兴得立刻打开猎头顾问发来的邮件看招聘启事和具体岗位职责，又登录PL公司的网页看了看。PL公司与E&P公司一样是美国纽交所上市公司，只是全球收入规模比E&P公司小一半。但米粒想试一试，这是一个离她擅长的工厂财务领域不远，又有更多区域管理职责，并且有升职空间的机会，基本上也类似区域总部了。最重要的是，这家PL公司是美国上市公司，很多运营管理思想和方法都和E&P公司相似，在《萨班斯-奥克斯利法案》的要求下，内部控制与规范程度也不需要过于担心。据猎头顾问的介绍，单单中国区的财务团队就多达二十几人，如果能顺利进入并用心证明自己的能力，两年过渡期后担任亚太区财务总监，这是一个很大的职业进阶。而且，在全球化外企中，PL公司属于中等规模，远不到世界500强的级别，招聘时应该也不会在硬件要求上太严格，竞争对手也不会像应聘大牌外企那么多。米粒一边感叹前些天自己投了那么多简历无果，现在真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”；一边又庆幸当初拒绝了ZR和SD那两个公司的第二次面试。于是，她根据PL公司的职位要求仔细修订了简历，发给猎头顾问并请求推荐。

正当米粒对PL公司的面试满怀期待时，前几天那位口才极好的猎头顾问又打电话给米粒，说HY公司的高级经理看了她的简历很感兴趣想和她面谈，让她准备去面试。这倒是有点出乎米粒的意料，既然这样也不好推辞，便想索性去谈一谈，好歹是大名鼎鼎的“四大”呀。

米粒按约定时间来到HY公司的写字楼，面试官是位三十几岁的男

士，模样却好似邻家大男孩一般阳光，着装和气质都符合米粒对“专业人士”的定义，自己反倒有点后悔穿得不够正式。米粒看了眼他给的名片——陈磊，头衔是咨询部门高级经理。

陈磊和HY上海办公室的一位总监用电话共同面试米粒。除了让她介绍自己过往的经验以外，陈磊着重就制造业成本计算与存货会计与管理的领域问了几个问题，米粒感觉他应该相当熟悉制造业，所以她一方面介绍了E&P公司的做法，另一方面又解释了采用这些做法的原因。米粒这样说，是为了证明自己不是只会照章做事的人，而是对自己负责的领域有专业的理解。他们听完还算满意，又问米粒对过去E&P公司的工作方法和程序有什么改进想法，以及如果去一家新的公司，她如何最快速地发现成本会计中的问题，米粒明白这肯定是涉及咨询业务的，就是为客户提供改进绩效的咨询服务。

米粒与这两位面试官的业务交流还是很顺畅的，她已经预感这次面试通过已不成问题。陈磊送她出门前，告诉她下次面试会是小组面试（就是群面）的形式，会有合伙人参加，HR部门会提前两三天给她发一个案例，作为假设的客户需求，需要米粒出具建议方案；面试是所有面试官模拟客户方，米粒需要提前用PPT做好方案，在面试时演示汇报。

第二天猎头顾问打电话告诉米粒，由于合伙人出国，所以有可能要把小组面试安排在三周以后了。

职场再回首

HY的陈磊是我在之前所有面试中碰到的最让我佩服的面试官，这是因为他精炼、准确地总结出了我在E&P公司的几项职责，这无疑证明了他

在沟通中消化信息、捕捉和归纳要点的能力很强。他只听我说了一遍，便把我做的那些工作总结得比我这个亲自做的人还清楚。另外，陈磊在整个交流过程中展现出了他的见多识广，却没有像很多专业能力强的面试官一样恃才自傲，或专断地认为自己一定是对的，他与我讨论的态度是平和与尊重的，懂得适可而止，以考察我对知识的掌握程度为主，而非纠缠在细节的分歧里。

这次面试让我觉得陈磊与我的气场比较契合，除了专业见解，还包括他的宽容和尊重。比如对我为什么裸辞去考试，为什么有长时间的职业断档，他没有像SV公司的那位女经理一样发表自己的主观看法，批判我“这样有什么什么不好”，这也体现了他对不同观点、不同追求的理解和包容。和那位大妈经理相比，谁是见多识广，谁是少见多怪，已经体现得很明显了。

HY公司的面试过了没几天，便是PL公司的面试。米粒来到PL公司位于开发区的工厂，办公楼是独立于厂区的建筑，所以从布局上便可看出这不是一个纯粹的工厂，而包含了区域职能管理机构。

米粒被带到二楼会客区等候，旁边的会议室关着门，里面似乎在开电话视频会议，全是英文交谈声，这让米粒感觉到气氛与在E&P公司的事业部北亚区那些管理职能类似。过了一会儿，米粒被带到亚太财务总监Andy的办公室。Andy是位50岁左右的美国人，浓眉大眼，看上去很有亲和力，也很绅士，没有一点架子。他没有像常见的面试场面那样，坐在自己座位上而让米粒坐在他办公桌对面，一副领导找下属谈话的样子，而是请米粒到他办公室里的一张小会客桌旁落座，而他就坐在米粒的旁边。

Andy没有像常见的面试官一样直接提问，而是先做自我介绍，并详细介绍了PL公司的经营情况，然后才切入正题："下面我想听听你介绍你自己。"即使这个问题米粒已经把英文答案背熟了，但她也尽可能地控制自己把语速放慢，因为米粒想到对方的母语是英语，只有语速变慢才能不让他的语速同步加快，导致自己可能跟不上听不懂。这是米粒总结出的应对外籍人士英语面试的技巧。事实证明效果还不错，当然Andy的美式英语算是好懂的。米粒庆幸之前准备的很多问题都派上了用场，没有出现英语表述不当，或缺少词汇不知如何表达的情况。

在整个交流过程中，米粒感觉Andy也是位见多识广的人，特别让她惊异的是，当自己提到在E&P公司做得很辛苦的FTP的工作时，他都表示他知道那项工作的基本方法及其复杂性。显然如果没有接触过这类实践操作，他是不会理解这种成本加成的转移定价有什么复杂的，而据米粒所知，有E&P这种转移价格算法的公司很少。

Andy侧重问了些关于工厂运营管理的问题，看上去比较满意米粒的回答。最后他告诉米粒，这个职位还要远程虚线汇报给一位在日本的运营总裁，他会协调安排让那位运营总裁对米粒进行下一次面试。

PL公司的第一次面试也圆满结束。迄今为止，SV、HY、PL三家的首轮面试和笔试米粒都顺利通过了。回家后米粒设计了一张"求职评分表"给这三个公司评分，每次面试一个公司她都会在这张表上打分，以加权平均分作为自己选择的依据。她制定的评分标准和权重分别为：

·职位吸引力：占40%

·公司吸引力：占25%

·工资吸引力：占25%

·长期职业发展：占10%

其中职位吸引力的考虑因素又包括个人兴趣、头衔职级、责任跨度、自身胜任能力。现阶段几家公司都还没到谈工资的阶段，所以无法给三家的工资吸引力评分，只从现在猎头透露的信息看是PL公司给的工资远高于SV公司；HY是“四大”之一，应该也不低；SV是工厂，所以工资是最低的。

但其他三项已初见端倪，从权重最高的职责吸引力一项来看，PL公司的得分是最高的，尽管它的公司吸引力得分最低，但米粒还是更倾向于它；HY公司的“四大”光环无疑使它公司吸引力的评分最高，而且作为管理咨询顾问，可以在短期接触到更多行业和企业、更多专业领域，长期职业发展方向似乎也更宽，但是工作方法却是米粒最陌生的，如果进入，风险是最大的；SV公司哪一项得分都不占优，只有职责是米粒最熟悉的，如果进入，风险是最小的。所以米粒照目前给的分数，三家公司各有优劣，她现在除了稍稍倾向于PL公司，还不能做出更多的判断。

职场再回首

这个求职评分表我迄今还保留着，我只记得当时只对最后这三家同步面试的公司做了评分，但打开这张评分表的文件我才发现，我当年把所有猎头跟我联系过的职位机会全做了记录，并全都做了不同维度的评分，还对拒绝的理由做了备注，数一数足有四十多家公司，我去面试的公司不过

几家。我现在再看这张评分表很是感叹，当时我怎么会在择业中注入了如此理性复杂的分析过程，难道真的是学习备考CMA留下的后遗症——努力证明自己学会并掌握了决策分析和平衡计分卡？

常常看到有人在论坛上发帖问得到两个以上的Offer该怎么选，然后回复的意见五花八门，都代表着自己的偏好和职业追求，最后提问人依然犹豫不决。所以，我觉得我的管理会计真是没有白学，学会了用这种评分的方式来选择Offer。因为量化评估可以让人的决策更为理性和客观，特别是在职业断档期它尤其有用，因为它可以让自己抛开在职求职时很多不理性的考虑因素：目前工作太烦太累，外面有个机会别管好坏先逃脱苦海再说，而一旦现在工作的烦、累、人际纷争带给自己的痛苦消失以后，新公司和新工作的烦恼马上浮现出来，又可能后悔自己当初怎么会选择到这个破地方来。在职业断档期，你不需要再考虑现有工作的那些不如意，过往的一切都结束了，如同沉没成本一样与决策无关。

在设计计分卡的评价维度和权重时，你需要摒弃掉所有外人的建议，只仔细聆听自己内心的声音：我到底在意什么？未来工作想得到什么？想得到的那几项有没有侧重？侧重比例是多少？如果这几项之间有冲突如何取舍？把这些心里的声音变成这张量化的求职评分表，那么你最后选择的那个即使不是100%合心意，起码也是在当时的条件下，综合了所有信息后的最佳选择。

第28章　职场“缘”来如此

米粒在金秋时节，连续参加了SV和HY两家公司的第二轮面试，面试的问题难度和面试官的水平比以前她应聘过的公司都要高。但由于过去两年在E&P公司钻研业务的积累，以及辞职后学习CMA过程中阅读了大量非财务专业的书，她在面试中表现出的专业水平和知识面都令面试官很满意。而PL公司却因内部争议而暂停了招聘流程。最终SV与HY两家公司都给米粒发了Offer，但此时米粒头疼的工资问题又浮出水面，因为当年她进E&P公司时，就是因为不了解“市场行情”而把工资谈低了，这次她决定一定要在签Offer前就做好功课……

PL公司的面试结束了没两天，SV公司的猎头顾问就打电话告知米粒，SV公司的亚太财务总监本周来中国开会，让她做好第二轮面试准备。米粒想虽然对方也是个外国人，但刚经历过PL公司的英语面试，所以她也没有再过多准备。

第二次来到SV公司，HR经理将亚太财务总监Howard介绍给米粒，一位三十几岁西装革履的澳大利亚男士。虽然已是九月下旬没那么热了，但在工厂猛地见到这种职业装束，米粒还是挺诧异，心想外国人确实不一样。

来到会议室开始面试，HR经理像第一次一样作陪，只不过问题都是Howard来问。SV公司两次面试都是两位面试官和米粒分坐在一张大会议桌的两旁，这种严肃正式的场面让米粒想起PL公司Andy的态度，她还是更喜欢那种随意舒适，因为她在E&P公司浸淫多年，自然更认同美国企业

文化。

Howard对米粒在E&P公司的工作职责问得很细，甚至包括E&P工厂的规模和生产特点，米粒猜他是在评估自己过往的经验是否能够胜任SV公司财务控制经理的工作。接着，他针对米粒没有经验的预算领域问了些问题，米粒用在CMA学习过程中积累的见解回答，看得出他基本上满意。米粒再次暗暗感觉，考一个和目标岗位相关的证书是多么必要，起码可以应付面试中自己没有经验的领域的问题。

提到预算，Howard告诉她，每年SV会召开两次全球预算会议，世界各国所有工厂的财务控制经理都要参加，这个会议也会为各国工厂的财务控制经理安排一些培训课程，并加强各工厂间财务控制经理间的业务交流。米粒听完顿时觉得SV公司不愧是世界500强的企业，在全球化人才交流和培养方面比E&P公司更大更强，这一年两次的出国会议和培训不仅是很好的学习机会，也能让自己的视野和人脉更为国际化。

面试结束后，HR经理告诉米粒，Howard还要面试其他候选人，会敲定一个人进入终面，终面将以视频的形式进行，面试官是法国总部的HR总监和主管所有工厂财务的全球财务总监。HR经理还说，因为只有一个人进入终面，所以只要不出太大问题，面试就只是走个形式，关键是Howard这关。米粒心想，SV公司的招聘程序还真是严格，一次笔试三次面试，还要惊动总部那么高级别的人，这公司全球几十家工厂，如果任何一家换财务控制经理都要走这么一次面试流程的话，那可真够麻烦的。不过也许从另一面也证明这个职位的重要性，毕竟财务控制经理是每个下属工厂的领导班子成员之一，法国总部为每个下属单位把好人才关也可以理

解。

国庆假期后第一个工作日，米粒收到HY公司HR部门发来的下轮小组面试的通知邮件，面试形式是咨询公司招聘常用的，称为case study，意为案例研究，邮件里附带着一个四五页的案例，案例是假定HY的客户公司的CFO提出一系列关于成本管理的问题，请求HY公司的顾问提出改进方案。HR要求米粒对这个案例准备好方案，并且面试时用PPT演讲汇报，面试官就扮演客户的CFO，演讲完米粒还要准备回答面试官对方案的提问。米粒看了邮件的第一反应是：这个案例研究不是跟大学毕业论文答辩差不多嘛！

其实米粒对这个案例的内容是感兴趣的，这意味着如果进入HY公司，如果未来的项目和这案例趋同，那么虽然还是做成本领域的工作，但与在E&P公司的工作完全不同，这种咨询项目的工作成果是为客户做成本管理体系设计，而在企业里担任成本经理甚至是财务经理，职责只是执行既定的成本核算与分析报告的流程，特别是在外企，成本计算用什么方法，分析和报告哪些内容，都是集团定好的，但集团是出于什么考虑制定这些方法和流程的，那不是子公司财务经理操心的事。所以咨询工作明显自主设计的空间更大。

于是米粒开始认真准备这十几页的PPT，写完发现这个案例太适合自己了，既用到了刚学完的CMA知识，又用到了以前在E&P公司的生产运营知识。

到了小组面试的那天，米粒穿戴整齐出发去HY公司，看着自己身上的职业装，不禁感叹时间逝者如斯夫：第一次去SV公司面试时还穿着无袖

连衣裙，现在已进入穿两件衣服的十月中旬，一个半月过去了，三家公司的面试流程都没有结束。

这次的小组面试，共有三位面试官，除了陈磊还有两位，一个是咨询部门一位女总监，另一位是叫Jason的美国男士，他是这个绩效改进咨询服务部门的合伙人。整个面试过程感觉Jason是主考官，陈磊和那位总监更像是作陪的。

Jason看上去已五十多岁，但有一双透着纯真之气的眼睛，充满活力、热情和求知欲。在米粒演讲的过程中，他快速拿起桌上打印出的PPT翻看起来，然后不时用提问打断，米粒感觉他的风格确实比较像美国人：直接、不拖泥带水。从他的问题米粒可以断定，他在制造业成本领域的见识与陈磊相比有过之而无不及，问题已超出了财务的范畴，涉及很多经营领域的管理方法。这是米粒没料到的，但她又暗自庆幸：有的问题虽然没准备，而且也不是CMA考试要求的知识，但幸好她在这大半年学习过程中做了大量延伸式阅读，比如当时她粗读过一本生产管理和一本ERP系统设计的书，能让她从容应对Jason的问题。

之后Jason也问了些和成本计算和财务控制相关的问题，大部分米粒都可以根据在E&P公司的工作经验来回答，这些问题都是Jason模拟案例中客户的CFO问的，可谓五花八门，米粒的感觉就像是HY的客户在实际管理中遇到具体问题来向顾问请教。虽然Jason对米粒的回答频频点头，但米粒还是非常佩服这个老头，因为她觉得这是典型的财务与业务通吃的跨学科人才。米粒在想，这是否也是咨询顾问这种职业的特点呢？

看得出Jason对米粒的方案以及专业知识都比较满意，于是开始抛开

案例，问一些常规的面试问题。例如除了成本以外，米粒做过的其他领域。提起E&P公司，他立刻说："啊，我知道，我以前在美国工作时也打过交道，而且我和DB公司的集团CFO很熟，E&P公司的市场份额可比不过DB啊。"

米粒立刻纠正他："那只是在北美市场。"

老头笑了，"当然我知道在全球市场上E&P是第一。"气氛一下轻松了。

（注：DB也是美资跨国集团，是E&P同行业最大竞争对手）

最后Jason让米粒提问。米粒问到咨询部门的业务和内部分组。老头非常认真地在墙上的白板上画了个矩阵表，告诉米粒横向是专业线，纵向是行业线，专业线有哪几个领域，行业又有哪几大分类，然后又滔滔不绝地介绍这个矩阵里每个格子的意义。由于面试全程是用英语交流，因此米粒有些内容听得不是很明白，只觉得做咨询好复杂啊，到最后也没明白自己做的事情到底属于哪个格子。不过她想，反正是面试，候选人提什么问题不太重要。

面试结束后，陈磊告诉米粒他们会很快决定，还问米粒什么时候可以入职，米粒觉得自己很有戏。果然，还没回到家，米粒便接到了HY公司的猎头顾问的电话，说HY公司的HR经理已经告诉她，陈磊和Jason对米粒的面试表现比较满意。于是米粒感到自己很有希望，毕竟这种反馈速度太快了，面试刚结束半个多小时。

职场再回首

我在SV公司和HY公司的两次面试，都碰到了被问到我缺乏工作经验的领域，但我都成功应对过去了。后来我想起这两次面试，假设我在E&P公司辞职前的那一年半不是系统学习扩展知识结构，而是继续寻找跳槽机会，那时如果遇到这两个公司的机会，我很可能不会成功，因为我在E&P公司工作时应聘的公司，比如BL公司和TN公司，它们不论规模还是名气都不如SV和HY，而且面试中问题的难度，以及面试官的水平也比不上SV和HY公司，然而即使如此我那时都没有成功。这只能说明这两年发生的所有事起了作用，不仅我在职业断档期读的那些书起了作用，我在E&P公司用心钻研的生产系统功能也起了作用，甚至还包括那个我认为在市场求职完全没用的计算FTP的工作，事实证明也是有用的。

或许，这便是量变决定质变，当你必须重复做一件很烦的事情时，你不会知道你做这件事的效果在未来什么时候产生影响，这便是这大千世界的“道”，道即规律，有因必有果的规律。

回到家，米粒想起PL公司的第二轮面试还没下文，于是打电话问了下猎头顾问，答案却很让她郁闷：Andy和要面试的那位亚太运营总裁对这个岗位的要求产生了分歧，Andy更看重候选人的潜力和专业能力，毕竟他要找个培养两年能接他的班的人，但那位亚太运营总裁则希望这个职位的人能有很强的协调沟通能力，并且最好个性强硬，因为运营总裁觉得亚太区有的工厂特别是印度的研发中心不服管，希望新招的这个人能平衡和处理这些冲突。所以这个职位就在两位老大的争执中被暂时搁置起来。

米粒挂了电话自行郁闷，本来三个机会中她最倾向PL公司这个职位，结果却是这样，另一方面也有担忧：如果运营总裁是这样的期望，那这个

职位肯定不好做，以自己的性格和特长，更擅长“搞定事”而不是“搞定人”，特别是这么多国家这么多单位间扯皮吵架的事，还要用英语把这些事搞定，挑战也蛮大的。

米粒又打开那张求职评分表，调整这三个公司各项的分数，因为HY公司的案例面试，以及PL公司运营总裁提出的新要求，使她对职责吸引力一项的评分有了些变化，PL公司这项的评分有所降低，而HY公司的评分却提高了。

过了两天，米粒接到猎头通知，SV公司选择自己进入最后一轮面试，也就是说SV公司基本会录用她了。面试是电话形式，这么多年参加过这么多次英语面试，这是米粒自认英语表现最不好的一次，一是因为对方说英语有法国口音，二是因为两边电话都开着免提，声音断断续续，总之好几个问题她没听懂，HR经理在一边小声跟她说没关系，没听懂就让他们再说一遍，但还是效果不好，好在问题都不是什么专业相关的，她还是糊弄过去了。

面试结束出来后，HR经理说他们会尽快进入申请Offer的程序。之前米粒向猎头顾问询问过这个职位的工资范围，猎头顾问只说一切双方可以开放去谈，但据她对SV的了解，议薪时应该可以谈到比米粒在E&P最后的工资高20%。可是米粒挺奇怪，为什么这几次面试SV公司的各位面试官从没和自己谈过工资，只是猎头顾问给SV公司的推荐报告里注明了她在E&P公司离职时的工资，她之前也没有明确表明期望的准确数字，怎么就进入Offer程序了呢？但想到这职位属于向工厂总经理直接汇报的本土管理层一员，就算不如PL公司那职位，应该薪水也不会低吧。

除了PL公司对招聘职位发生了变故以外，目前SV公司和HY公司都已明朗，米粒基本已可以被这两个公司录用，于是跟家人和好友分享了一下成绩，结果几乎所有人都建议选SV公司，拒绝会累死人的“四大”。但米粒认为在“四大”咨询部门工作几年，对未来职业发展有很大价值，尤其对于财会这行来说，“四大”是一个很多人都想进去镀金的地方。

于是米粒开始上网研究跟“四大”相关的所有话题，扒出不少关于“四大”的升级、工资、年假的信息和帖子，虽然是审计部门的，但她看完还是郁闷：负面新闻和评价还真不少，员工有累病的、抑郁的、罢工求加薪的，甚至还有跳楼自杀的……不过最让她奇怪的是，每个级别的工资都能在网上找到，外企的工资不是保密的吗？而且为什么在“四大”，每升一级，都是直接定工资的具体金额，而不是涨幅百分比。米粒知道在外企，涨薪都是根据个人绩效分数制定涨薪幅度，比如优秀者涨10%，及格的涨5%，但由于每人原来工资基数不同，即使同级别的两个人都是得到优秀的分数，涨10%后的新工资自然也不同，所以常出现同级别，分数相同的人却工资差距很大的现象。可到了“四大”，不管原来工资是多少，只要升到下一级，只要绩效评分相同，就会拿同样的薪水，这一方面让米粒纳闷，一方面又让她高兴：这倒也算公平透明，自己不用操心入职谈薪水的问题了。

反倒是企业那套按百分比涨薪的制度，米粒怎么想都觉得不公平。想起在E&P公司刚转存货会计岗位和提升为成本科主管那一年多，她每次跟丽莎谈加薪，丽莎都有各种说辞——

“我的预算有限，今年平均只有8%，我给你涨了15%了，这意味着其

他员工要低于8%，人家也辛苦做了一年，就算没那么出色，但也完成目标了，我总不能给他们一点都不涨吧……”

·“我知道你原来起薪低，但我也不能一次就给你涨到位，我总要拿出各种理由去上面一层层地审批，而且一次申请太大的幅度更不容易被批准……”

到后来丽莎为此很烦躁甚至对米粒说：“米粒，这不能怪我啊，这只能怪你当初和HR把工资谈低了，我真奇怪你当初怎么会把工资谈得这么低呢？”

米粒一想到这，就又有了那种哑巴吃黄连的感觉：是啊，想当初被E&P公司录用签Offer时，还觉得给自己的工资比FMC高很多，还两眼放光兴奋不已呢，原来是自己傻，不了解市场行情……但是，照丽莎这话说得也够气人的：本来是公司涨薪政策不公平，怎么还成我的错了？！

职场再回首

现在想来，企业的入职议薪环节真是很让人头疼，因为众所周知，求职时无论是猎头、HR还是面试官，都只会问你原工资和期望工资，而且还不满意候选人说“可根据市场水平给”，连薪酬激励体系相对公平的外企也都如此。可是，这些外企HR明明每年都在从专业机构买市场薪酬调研报告，还把这问题留给候选人自己去找信息研究，摆明了就是暗自希望候选人不了解市场行情而“要低”，真是狡猾。其实在中国，即使是同样的专业领域、同样的岗位职责，工资也会因行业、公司性质和阶段性人才策略的不同而有很大不同。“市场水平”到底是什么？这个问题就如同“爱情是什么”一样让人说不清。

所以，我后来求职都学乖了，当被问到期望工资时，我不回答固定的金额，也不说涨幅，我只会说："一般跳槽者都期望比原工资涨××%以上，否则没必要跳槽，我也一样。但我同时会考虑对该职位的兴趣，和自己的胜任程度，而且我希望您能根据市场水平定工资，同时考虑内部公平性，在这两方面，我都不希望我的价值被低估或高估。"

既然你狡猾，那么我也打太极好了。

自那几轮与丽莎谈加薪后，米粒就发誓，下次跳槽一定要事前做好功课研究市场行情，不能在入职时再把工资谈低了。不过现在照"四大"这种工资体系，她不用担心这事儿了，工资数据这么透明，不仅是入职，连以后每年的加薪都不用担心了。因为即使入职时谈了个高薪，下一年升一级时工资也会拉平到和其他同绩效分数的同事一样。看来，"四大"虽然也算外企，但薪酬政策与E&P这样的公司不同，E&P公司更倾向市场水平，而"四大"更重视内部公平性。

想到这，米粒顿时觉得网上公布的这个"四大"的工资表以后也是有用的，虽然它是审计部门的，但是根据各种求职论坛上那些"四大"相关的求职帖子透露的信息，咨询部门的同级别工资只会比审计高而不会低。尽管经理以上级别的工资数据不全，而且"四大"之间也有两三百块钱的差异，但米粒还是把能查到的这四家所有级别的工资信息复制下来，汇总为一个备查文档存在电脑里。

"四大"工资信息表

级别	平均档（50% ~ 60%）业绩评分：中	中高档（30% ~ 40%）业绩评分：良好	高档（5% ~ 10%）业绩评分：优秀
审计助理第 1 年应届生（A1）	5500 元 / 月	N/A	N/A
审计助理第 2 年（A2）	7400 ~ 7500 元 / 月	7800 元 / 月	8500 元 / 月
高级审计员第 1 年（S1）	105 00 ~ 10 800 元 / 月	11 800 ~ 12 000 元 / 月	14 000 元 / 月
高级审计员第 2 年（S2）	14 800 ~ 15 000 元 / 月	15 600 ~ 16 000 元 / 月	18 800 元 / 月
高级审计员第 3 年（S3）	19 500 ~ 20 000 元 / 月	20 600 ~ 21 000 元 / 月	23 800 元 / 月
副经理（DM）	28 500 元 / 月	不详	不详
经理第 1 年（M1）	30 000 元 / 月	不详	36 000 元 / 月
经理第 2 ~ 3 年（M2 ~ M3）	不详	37 000 元 / 月	43 000 元 / 月
高级经理第 1 年（SM1）	50 000 元 / 月	不详	不详

让米粒吃惊的是，“四大”经理级别的工资比外企财务经理平均工资要高不少，甚至到了高级顾问第三年，工资都已经和很多外企的经理级的工资比肩了。米粒想，照这样的话，那如果HY公司录用她为经理级别，这3万多元的月薪可真是比PL公司那个亚太运营财务总监的职位还高不少啊！

激动之余，米粒又害怕起来：“四大”给这么高薪，也许真的如大家说的会累死吧？不行，健康要紧，还是等等SV公司吧，虽然去SV还是没能脱离单一工厂的职责范围，但好歹是向厂长报告的啊，而且预算和FP&A都要做，这种职责做两年再出去应聘工厂财务总监就有胜算多了……

没想到HY公司的效率很高，猎头顾问很快给米粒打电话告诉她被录用了，但HY内部讨论了一下觉得她还不够经理级别，决定只给高级顾问的级别，并且报了个18000元的月工资给米粒，看是否满足她的期望。

米粒一下子愣了，高级顾问？照网上公布的信息，“四大”是每过一年升一级，平均三年会升一个头衔（从高级顾问到经理），如果是毕业就进“四大”，高级顾问级别只需要3~5年经验，经理级别需要6~8年经验，可自己已经工作十年了，都应该升高级经理了，怎么反而降级了呢？起码

打了一半折，这降得也太狠了吧？猎头顾问解释，Jason、陈磊和另两位总监都觉得米粒的专业水平很好，但没有咨询的经验，没做过一个咨询项目，而按照HY公司内部的级别责任，经理要求能够独立带队做项目，所以认为米粒离经理级别还差一点。

米粒愤愤不平，心想不就是带队吗，自己在E&P公司带团队已有三四年了，怎么就不能做经理了？但猎头顾问说："你说的这些其实我都已经和HR经理说过了，但对方很坚持，说这个职位出来时招聘启事里是注明高级顾问或经理，没说一定是经理，而且合伙人考虑，成本管理这个业务是新的业务线，所以开始最好是招聘能做项目的人。HR经理说给18000元的月工资也比你以前高不少了，再说高级顾问级别在"四大"是有加班费的，你以前在E&P公司，经理是没有加班费的吧？"

米粒烦躁得甩甩头发，把手机换到另一只手里。工资，又是工资。想起自己三四年前求职是因为工资高被拒，现在又因为工资低而被卡级别，高了低了都不对。

米粒庆幸自己这两天在网上查了"四大"的工资，于是向猎头表示HY公司这个月薪18000元比"四大"S3（高级顾问第三年）的工资低，如果不能给经理级别，至少得给S3的工资，猎头顾问表示会去争取。

几天后HY公司的猎头顾问告诉米粒，HY公司最后决定维持给米粒定高级顾问级别，但会在她的录用通知中加一个特别条款，让她参加半年度绩效考评，根据HY公司的流程这个考评会在四个月后，如果那时绩效考评合格，就会将她的头衔升为经理级别。工资也给她加到了S3的中上水平：月薪21000元，这样以每年13个月工资计算，承诺支付的年薪是27.3

万元。这个年薪比米粒原来E&P公司的工资、奖金、福利都算上的数字还高近50%，这还不包括入职后做项目的加班费。

米粒也不能再说什么，确实，四个月的时间是可以忍受的，试用期还三个月呢。她只能表示同意，心想再等等SV公司的录用通知，如果和HY给的工资差不多，哪怕稍低一点，就去SV公司。毕竟她知道“四大”还是太累，否则辛迪当初已经在“四大”做到高级审计员，不必宁肯降薪也要离开“四大”去E&P公司。

很快SV公司的猎头顾问打电话告诉米粒录用通知下来了。让米粒没想到的是，SV给的工资比HY公司给的要低好几千元，如果按13个月工资计算，每个月的工资和“四大”S2级别差不多。根据米粒对SV公司这个职位的理解，向厂长汇报的财务控制经理，应该相当于工厂部门经理的级别，如果不考虑下属人数，这相当于丽莎的角色。米粒不解：这是世界500强啊，而且是制药这种高利润的行业啊，给有10年经验的经理的工资还不如在“四大”工作4年的高级顾问，不可思议！米粒又想到HY公司给的那个半年考核的条款，如果她去了HY公司后四个月考核合格升为经理，那工资可比SV这个经理级别的工资高一倍了。都是世界500强规模的外企，也都是各自行业内的翘楚，都是会计类的专业领域，都是经理级别，怎么工资就差那么远呢？

此时米粒的内心已经完全偏向HY公司了，有了入职E&P公司时把工资谈低的前车之鉴，她实在是不想再错一次，因为原来的工资越低，跳槽时就越容易被压。米粒严重怀疑SV公司是比照着她原来工资的水准，上涨20%就认为她该满意了，再说他们也知道她现在待业，这也是一个弱势。

所以米粒越发觉得，“四大”工资透明这点还是很好的，而且从那个工资表可以看出，即使头衔不升，每年的平均涨幅也高达30%以上，而多数外企年度涨幅都低于10%，这样即使不同员工间原来的工资基数相差较大，这个高涨幅也可以保证很快让起薪低的人缩小和拉平差距。想到这，米粒忽然很厌倦外企（或者说包括所有企业）的那套薪酬体系，入职时谈判的门道那么多，进去后每年涨薪又论百分比而忽视原基数，每年涨那么少，如果不升职，涨几年也涨不过同级别入职时会谈判的人。自己若去了SV公司，即使做两年再跳槽，难道又要带着低工资去谈，然后继续被新公司往低压？所以米粒最终还是咬牙拒绝了SV公司。

放下电话米粒松了一口气，这是从E&P公司辞职以来松的最长的一口气，好似尘埃落定的感觉。

过了两天米粒去HY公司HR部门签署Offer。由于HY公司是享誉国际的专业服务机构，所以录用通知打印出来长达数页，因为有很多涉及审计师独立性和职业道德的描述。米粒无心细看那些长长的英文条款，只把目光锁定在工资数字上，她想起了七年前去E&P公司签署Offer的情景，那时的心情何尝不是同样的雀跃，不同的只是工资。如今HY的Offer上的数字已经是七年前E&P公司的6倍，如果和刚毕业时她在DT时的工资相比，现在米粒的薪水已经涨了三十几倍了。

走出HY公司所在写字楼的大门，扑面而来的风让米粒感到深秋时分的些许凉意。米粒看见路边的一排银杏树，金黄的银杏叶随风飘去，凌空飞舞出一道道优美的流线。米粒想起七年前去E&P公司签完Offer时还是初春，彼时路边的迎春花也和现在的银杏叶一样，在眼前迸发着灿烂的金黄

色，不同的是那时是播种的季节，现在是收获的季节。不论要花多少年，人在职场只要奋斗，总是有收获的吧。

想到这里，米粒低头微笑：过去七年，哦，不对，是过去十年，为了奋斗所尝受的苦痛，不论是生理的还是心理的，都是值得的。

等待她的，将是另一段职场的旅程。

职场再回首

最后我还是去了“四大”，这是我考完试后刚求职之时未曾料到的。回忆那次求职，虽然当时是以那张评分表的结果选了HY公司，看上去是理性的选择，但现在看来更像是冥冥中自有安排，因为即使PL公司出了那个变故，暂停招聘，但让我选HY的重要原因是SV公司工资低得太离谱。虽然HY给我的只是高级顾问级别，但当年这个级别的工资水平也相当于外企财务经理的平均水平，所以作为世界500强企业的SV公司，不按市场水准给工资似乎太不合理了。

现在我想起那几年的职场心路颇感命运弄人，如果说从秘书转行做会计还算是我自己主动求变，但去“四大”做咨询这二次转行却很有戏剧性：平生无入“四大”之志而入“四大”，平生无做咨询之愿而做咨询。还有，我努力想摆脱制造业成本会计与分析的方向，始终都没有彻底摆脱。我在E&P公司几次尝试转型FP&A未果，也没想过在成本领域积累这么多年，是为了以后做成本管理咨询顾问。而现在我忽然意识到：摆脱它似乎没有利用它价值更大，有时专才道路不是自己有计划、有目标地特意走出来的，而是在无奈中无意走出来的。更玄妙的是，如果老天不捉弄我、“惩罚”我在E&P公司成本领域做那么多年，如果我在E&P的最后一年，没有碰上那

么多倒霉事让我被迫裸辞，我不会有那大半年的时间去专心研读那些书，又怎能从容应对和通过HY公司的小组面试？

由此可以看出，人在职场，常给自己做各种职业规划，无论是直奔主题还是曲线救国，我们都在这条路上辛劳忙碌着，或希冀或失望，或快乐或迷茫，但我们常常纠结于通向目标的执着，忘了那句话“命里有时终须有，命里无时莫强求”。我们苦心经营的职业规划，其实都抵不过那些未知的因缘际遇；我们抱怨自己一直努力却始终没有机会，却没察觉很多机会是因为自己不了解或不认可而拒绝了，其实随遇而安地就势转个弯，或许会带来全新的职业发展空间。

我记得曾在一本书上读过这样一段话：

“我们常常为错过一些东西而感到惋惜，但其实，人生的玄妙，常常超出你的预料。无论什么时候，你都要相信，一切都是最好的安排，坚持、努力、勇敢追求。风景变幻，人世无常，顺其自然的力量，神秘、莫测、闪着光，就这样突然地把惊喜带到你的世界中来。”

职场也是如此——“缘”来如此。

后记　十年一梦话涨薪

故事到此已经落幕了，不管你在职场是菜鸟还是达人，看过热闹之后你有什么感悟呢？你知道为了你心里那个小人儿乙的“赚钱”欲望，应该让心里的小人儿甲做什么规划和准备了吗？如果你还是觉得本书故事时间顺序的错位让你理不出头绪，那我现在把主人公米粒毕业后的十年职场经历按时间顺序总结个年表——

√第0年：起跑

某211一本理工科大学毕业，管理工程专业

√第1年：转行准备

任职公司：DT，坐标北京，中外合资企业，农业，外方为亚洲公司

职位：财务总监秘书

月薪：650元（同年当地社会平均工资800元）

成就：考取会计证和英国LCCI会计职业资格初级证书，掌握记账的基本实务技能、Word/Excel等办公软件的应用

挫折：看不懂下属工厂单位的会计凭证，会计知识基础薄弱，不成体系

自费的外部培训：中国会计从业资格、会计电算化实操、英国LCCI会计职业资格初级簿记

公司内部培训：无

公司内本年度绩效评分：无此机制

√第2年：跳槽2次

1.任职公司：ZL，坐标北京，中外合资企业，手机制造业，外方为世界500强的日本公司

职位：出纳

月薪：+300%，2000元（同年当地社会平均工资918元）

2.任职公司：FMC，坐标北京，美国独资企业的华北区销售分公司，建材制造业，外方为非上市公司，老牌家族企业，行业龙头

职位：财务会计

月薪：+10%，2200元（同年当地社会平均工资918元）

成就：考取助理会计师职称和英国LCCI会计职业资格中级证书；掌握小规模贸易型公司的全套会计日常实务操作，掌握会计专业英语词汇，能用英语进行日常会计实务操作，掌握基础财务电算化软件的操作，生成会计凭证、总账和财务报表

挫折：报考CPA，考试失败

自费的外部培训：英国LCCI会计职业资格中级会计课程、CPA会计与财务管理课程

公司内部培训：无

公司内本年度绩效评分：2.3（最高为3分）

√第3年

月薪：上年度绩效涨薪＋6%（同年当地社会平均工资1148元，比上年＋12%）

成就：参与实施ERP系统，上线后独立操作财务系统的三个模块，撰写负责领域的SOP文档（标准操作流程），接手同事产假期间的部分职责，自行摸索编制重要会计科目分析表；练习提高英语听说能力

挫折：求职数家世界500强知名外企失败

自费的外部培训：英语口语培训班（外教）

公司内部培训：ERP系统财务模块功能

公司内本年度绩效评分：不详（2000年初上司未来得及做沟通）

√第4年：跳槽

任职公司：E&P，坐标北京，中外合资工厂（几年后改股权为E&P独资公司），外方为美国上市公司，标普500公司之一，电子设备制造业，百年以上历史，行业龙头

职位：应付会计

月薪：3300元；FMC公司上年度绩效涨薪＋10%，跳槽E&P涨薪

＋29%，累计＋41%（同年当地社会平均工资1311元，比上年＋14%）

成就：掌握新财务系统操作和模块间的钩稽关系，掌握Excel复杂函数功能，掌握会计科目核对分析与调整的方法技术；熟悉跨国公司的各项管理制度、流程和工作标准；开始接触并适应全英语的工作环境，掌握英语商务写作规范和技巧

自费的外部培训：无

公司内部培训：外教英语商务写作培训

挫折：无

公司内本年度绩效评估分数：E（优秀）

√第5年：部门内转岗，直属上司升为财务总监

职位：存货会计

月薪：上年度E级绩效涨薪＋20%（同年当地社会平均工资1508元，比上年＋15%）

成就：掌握新岗位的知识技能，清理前任遗留下的烂摊子，熟悉工厂的准时制造管理模式（JIT）、MRP物料管理模式，以及配套的业务流程和信息系统，和工厂各部门建立更多业务交流的工作关系；赴英国参加短期培训，开始融入国际化公司的跨国跨区工作的氛围，与海外同事建立工作关系

挫折：同组的同事隐藏不传授新岗位所需的知识技能（该领域没有外

部学习资源）；没有全科通过中级会计师职称考试

自费的外部培训：无

公司内部培训：六西格玛绿带（质量管理方法论）、公司内部开发的采购发票核对系统操作及配套业务流程

公司内本年度绩效评估分数：E（优秀）

√第6年：升级，涨薪3次

职位：成本科主管

月薪：7000元，上年度E级绩效涨薪＋18%，职位薪资调整（PPA）＋20%，升级调薪＋25%，累计＋77%（同年当地社会平均工资1727元，比上年＋15%）

成就：协助会计科实施上线采购发票核对系统，启动六西格玛绿带项目优化材料付款流程；向海外同事学习接手生产成本计算与分析的工作；建立新的成本科需定期分析汇报的报告模板和工作流程，招聘下属并辅导，开始学习经理的管理技能；成本科第一年顺利完成年末结账和系统切换工作；通过中级会计师职称考试

挫折：因不满被形式上降级与上司发生矛盾冲突，外部求职高级成本分析岗失败

自费的外部培训：无

公司内部培训：公司内部开发的生产管理系统成本与存货会计模块的

操作

公司内本年度绩效评估分数：S（成功）

√第7年：直属上司降为业务财务经理

月薪：上年度S级绩效涨薪与职位薪资调整（PPA），共计涨薪＋25%（同年当地社会平均工资2004元，比上年＋16%）

成就：参与ERP系统实施上线，掌握ERP系统上线后的信息化管理流程与一系列定制报表工具；招聘新下属并辅导

挫折：因与上司发生矛盾冲突而申请内部转岗财务计划分析部门失败；外部求职BL公司成本主管职位，因工资高于市场水平失败

自费的外部培训：英国财务会计师公会（IFA）组织的国际会计准则培训

公司内部培训：ERP系统财务模块及相关信息化管理流程

公司内本年度绩效评估分数：S（成功）

√第8年：增加下属和管理职责

月薪：上年度S级绩效涨薪＋9%（同年当地社会平均工资2362元，比上年＋18%）

成就：学习并撰写《萨班斯-奥克斯利法案》（SOX404）内部控制流程与测试文档；开始参与工厂的新产品引进项目；提高英语听说能力

挫折：报考CPA考试不合格；为谋求转型“业务型财务”方向，内部申请转财务定价分析岗位失败，外部求职500强外企财务分析岗位失败

自费的外部培训：无

公司内部培训：牛津英语口语分级培训课程（外教）、项目管理训练营、美国《萨班斯-奥克斯利法案》内部控制流程

公司内本年度绩效评估分数：S（成功）

√第9年：接手新职责，岗位重定级，直属上司升为财务总监

月薪：上年度S级绩效涨薪＋6%（同年当地社会平均工资2734元，比上年＋16%）

职位：成本经理

成就：向工厂生产部门学习产品知识，向海外财务部门同事学习并掌握产品转移定价的工作方法；开始频繁深入与亚太区事业部有工作交流，参与重要竞标订单的成本分析，参与工厂采购与生产部门的决策分析，正式向“业务财务”专业领域转型；摸索并解决亚太区其他国家ERP财务系统与中国生产系统间发生的接口错误，改善出口业务的系统设置和开票记账流程；自学ACCESS软件教程，建立ACCESS数据库帮助下属提高用Excel工作表的数据产出效率

挫折：外部求职小外企的财务经理职位失败

自费的外部培训：美国注册管理会计师（CMA）单科培训课程

公司内部培训：卓越经理人绩效评估与沟通课程；“E&P大学”网络在线课程，包括财会专业知识与职场软技能

公司内本年度绩效评估分数：E（优秀）

√第10年：辞职

月薪：上年度E级绩效涨薪+18%，12000元（同年当地社会平均工资3008元，比上年+10%）

成就：无

挫折：报考CMA第一科考试失败；下属辞职+休产假，招聘新人不利；新下属无法胜任工作相继辞职，承担下属的日常工作职责，严重加大工作量负荷；裸辞

自费的外部培训：无

公司内部培训：无

公司内本年度绩效评估分数：无（辞职）

√第11年：脱产进修，跳槽

成就：全面学习管理会计与非财会的其他商业学科知识，通过CMA全部学科考试；成功获得世界500强外企工厂财务控制经理和四大会计师事务所咨询部门的录用通知

挫折：学习考试期间数次求职失败

自费的外部培训：美国注册管理会计师（CMA）全科课程（远程在线＋面授）

公司内部培训：无

新公司：HY，坐标北京，国际四大会计师事务所之一，全球性专业服务网络机构

新职位：高级咨询顾问

新月薪：21000元，比上年离职前工资＋76%（同年当地社会平均工资3322元，比上年＋10%）

公司内本年度绩效评估分数：无（待入职）

也许你看了会说：这不是简历吗？或者，就是本书的一个“精要版”？No，可没那么简单哦。

首先，你应该能看出来，在职场想在短期内获得陡峭的涨薪，在一家企业干是不行的（当然书中提到的“四大”除外），跳槽是大幅涨薪的最佳渠道。但我不是鼓励频繁跳槽哦！事实上，主人公在E&P公司工作了近7年，离职时的工资也不高。但跳槽能涨多少工资，除了市场水平本身的变化以外，关键取决于你在原公司是怎么“蓄势”的，还是那句话：蹲下来是为了跳得更高。你可以仔细看上面这个年表，主人公米粒在E&P公司的那些年，以及在之前的公司是怎么为跳槽“蓄势”的，在工作中学习了哪些知识，修炼了哪些技能，在工作外业余又寻找资源学习了什么，什么阶段考了什么证书。当然，这些知识和技能要根据自己所处的阶段循序渐进。如

果你跟米粒一样是干会计的，那这个年表里提供的信息可以给你一定的参考。这个年表里这么多次求职或转岗失败可以证明，如果“势”蓄得不够，你就跳不出去。

其次，职业平台对涨薪起的作用是巨大的。好的公司会提供好的职业发展平台，无论是绩效评估和加薪机制，还是培训资源。你从年表中可以看到，DT公司啥也没有，FMC公司稍好，而到了E&P公司，从绩效评估到薪酬政策，再到培训资源，里面的门道就多多了，它甚至有自己的“网络大学”，这些在米粒后来加入的“四大”之一的HY公司中也有。常见跳槽中有种论调是“做凤尾不如做鸡头”，在大公司做个普通职位不如去小公司做经理，可如果从涨薪角度看，多少公司的“鸡头”拿的工资都不如“凤尾”，尤其是在一线城市或发达地区。古语云“见贤思齐”，如果你天资不算差，你是愿意在鸡窝里趴十年洋洋得意自己是个“头”呢，还是赶紧努力奔凤凰窝，暂时做个“尾”然后慢慢追赶呢？自己选吧。

最后，软技能对涨薪起的作用会随工作年限增长而越来越大。故事的主人公米粒是理工科大学毕业的，在她上学成长的年代，受父母和老师那套“学好数理化，走遍天下都不怕”的观念影响颇深，职场多年一直重视技术的研究，但忽视了像人员管理、沟通能力、情绪控制等软技能的修炼，就是所谓的“情商”，她在职场吃的苦头大多缘于她不怎么高的情商。这也是为什么我在本书打乱时间顺序，先写“搞定人”再写“搞定事”的原因。

走笔至此也该收尾啦，众位职场菜鸟和老鸟，特别是会计这行的职场菜鸟和老鸟，衷心希望你在看完热闹后，能看出更多职场修炼的门道，也祝愿你能在自己的能力范围内，早日涨薪N倍。

我的薪愿

本人期望________年内涨薪________倍，年薪_______元，职位升至__________。

________（签名）

_______年_____月______日

附录　外企有哪些财务岗位[1]

欧美跨国公司财务职能的差异

外企有很多种，欧洲公司、北美公司、日韩公司等，它们的组织结构、管理模式、企业文化都不同，所以对财务部门的职能分工也不同。越大的集团（例如排名在世界100强内）越有其独特的组织架构和岗位头衔，在其他企业不能通用。比较纯粹和狭义的“外企”可称为跨国公司，英文简称MNC（Multinational Company），这个词在外企的英文招聘启事里常见，比如要求求职者有MNC的工作经验。广义的外企还包括：该公司只是股本中有外资注入，或者外方公司拥有控股权，不代表外方参与运营管理决策。这类外企如果外方聘用的是中方本土管理团队，并授权由该团队自行制定组织结构，那要看该管理团队是不是按MNC的运营体系来设计组织架构，以及CFO构建财务职能的思路。所以本文所述的财务岗位不能涵盖广义的外企，加上我对日韩企业的财务组织分工了解不深，因此只就狭义的外企（即MNC）中的欧美公司的财务职位做科普性的介绍。相比广义的外企，这些MNC的外方为加强控制和运营中的专业对口监督与指导，通常主导构建子公司的职能分工体系，所以财务部门职能分工是具有共性的，会体现与母公司类似的组织架构。

在MNC里，欧洲公司与美国公司的财务职能线和英文头衔有少许差异。

欧洲公司（代表国家是德、法、瑞士）的财务职能

欧洲MNC的下属子公司里，财务部门的日常工作通常分两条线：会计核算（Accounting）与财务控制（Controlling）。可以大致理解为，前者是财务会计，负责日常会计交易处理、结账、出具财务报告和管理报告、税务申报和缴纳、出纳、资金结算与银行关系；后者是管理会计，负责预算、预测、财务分析、决策支持。如果应聘欧洲MNC子公司的岗位，从岗位头衔上大概就能看出属于哪个组，带Accounting字眼的属会计组，带Controlling字眼的属控制组，两者都有初级、高级、主管、经理等不同级别。

会计核算与财务控制的人数比例平均是6：4，但有的行业后者人数会多于前者，比如某快速消费品MNC在中国区所有子公司的财务人员中，会计核算与财务控制的人数比例是1：2，而在国内，很多中资企业会计核算人员占80%以上。此外，中资企业在财务岗位分工上通常不强调职能定位，而是从报表出发，按科目或者是会计要素分工设岗，比如成本会计既要做成本核算，又要做成本分析。资产会计既要做固定资产相关的会计分录、维护资产台账和盘点，又要做资本性支出的分析。从这类中资企业转到外企工作，首先要转换的思维就是按职能定位分工：做账的不管分析，分析的不管做账。

美国公司的财务职能

美国MNC里财务岗位的分工中没有财务控制的头衔，而是称作

FP&A（Financial Planning Analyst，财务计划与分析）。两者的职责类似，也是管分析不管做账。但美国MNC里的FP&A更注重计划，即各种短期预测，教材上叫滚动预测，有的美资企业也叫业绩展望（Outlook），这些短期预测频率至少是月度，有的还是周度。而且不仅是财务部门，业务部门的预测功能也很强，而且做得很细。这也反映出美国公司的管理会计水平是顶级的。

与欧洲公司不同的是，有的美国公司喜欢把会计核算这条线称为Controller，也就是说美国企业把会计职能不仅定位为经济活动的记录者，也定位为内部控制的执行者，所以美资MNC的首席财务官，即CFO下面一般会设一个Corporate Controller，职责是管会计与报告，还负责制定全球统一的会计政策、内部控制制度以及上市公司的《萨班斯-奥克斯利法案》及各种合规性（Compliance）要求。

外企中常见的财务岗位

会计核算类岗位

不论欧洲还是美国的MNC，会计核算这条线的内部分工比较类似，都要满足内部控制基本的不相容职责分离的要求，在头衔称谓和职责描述上与国内很多企业不同。由于MNC通常信息化程度较高，ERP系统是业务与财务模块高度集成的，所以会计组的分工也常常是基于业务循环，而不是基于科目或会计要素。在信息化程度比较低的国内企业的财务部门，常有往来账会计（或往来科）、结算会计（结算科）、费用会计的岗位，如果你属于这类职位，那么制作英文简历时一定不能直接翻译。例如，你的一

项重要职责是做公司费用报销业务的制单与记账，应聘外企的英文简历要是直译成Expense Accounting，简历会直接被过滤掉，因为匹配不到对应的岗位职责。MNC会把应收账款和应付账款分开设岗，前者简称AR（Accounts Receivable），后者简称AP（Accounts Payable），一切与采购到付款这个业务循环相关的业务都归AP组来核算，所以费用会计就是外企AP会计的其中一种。

在会计核算这条线中采用财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，FSSC）的MNC越来越多，很多国内大型企业也开始采用。这类公司的特点是ERP系统运转成熟、高度信息化、流程标准化，所有的运营业务几乎都能在线上完成，因此，会计核算业务也被分成几大组：

（1）从销售订单到收款（Order to Cash，O2C），主要职责包括客户档案维护，信用审核，订单处理，发货开票，收入确认，应收账款的核销、对账，货款催收，岗位描述中常见的字眼是Credit control，Order booking，Billing，Invoicing，AR collection，Revenue recognition等。

（2）从采购到付款（Procure to Pay，P2P），主要职责包括供应商档案维护，采购发票与收货核对，应付账款挂账、对账、核销、付款，出纳，费用会计，银行调节表，岗位描述中常见的字眼是Invoice matching，Payment，AP，T&E（Travel &Entertainment），Bank reconciliation等。

（3）从总账到报告（Account to Report，或Ledger to Report，A2R），主要职责包括总账模块的过账、转账凭证录入、月末摊销预提、

固定资产与在建工程核算、存货核算、内部往来核算与对账、工资与福利核算、运行报表、合并报表、汇兑损益处理、开放与关闭会计期间等，岗位描述中常见字眼是GL（General Ledger），Closing，FA（Fixed Asset），Inventory，IC（Intercompany），Payroll，Reporting，Consolidation等。

（4）从生产到存货（Production to Inventory），仅适用于制造业工厂，相当于国内企业的成本会计，但这里说的存货仅指生产性存货核算，包括原材料、在制品的流转和加工过程。如果没有制造环节，只是商品出入库的这类贸易型的存货核算归在总账到报告组。

FSSC的岗位职责已经不是传统的会计核算了，如果应聘外企的会计类基层岗位，一定要从招聘启事和面试中搞清楚应聘岗位是不是属于FSSC。FSSC与传统会计岗职责的区别是FSSC在产出会计凭证的过程中不强调个人运用会计准则对交易做出专业判断，而强调ERP系统、整个流程的效率以及控制的有效性，因此FSSC里会计岗位的职业晋升不考察对会计准则掌握得多么精深，而是关注对整个业务循环的会计流程的改进优化。

公司职能型财务岗位（Corporate Function）

这类职位在MNC的中国运营分子公司中不多，主要集中在大型MNC的中国区或亚太区总部。一些美国公司习惯把这类财务岗位统称为Infrastructure，内涵大概是跟一线业务运营不直接相关的辅助部门，其职能主要包括司库（Treasury）、税务筹划与咨询、内部审计（IA），FSSC也基本属于这类职能，更大型的MNC还会设置一些特殊的财务辅助部门负责内部控制与会计政策修订及培训。虽然在MNC的运营子公司中，财务也

要做税务和资金管理的工作，但工作更偏重交易层面。例如，子公司的税务职责主要是报税和缴纳、发票和档案管理，但总部的税务部门要负责所辖区域整体税务成本的节省和风险合规的咨询；子公司的司库职能包括日常资金结算以及流动资金的筹措，而总部的司库职能则包括集团内资金调配和现金池操作、外汇风险管理以及理财工具的运用，更符合公司金融（Corporate Finance）的范畴。

公司职能型财务岗位多是区域级别，有的甚至是全球级别，所以在外企的招聘启事里常常有Regional Role（区域角色）或者是Global Role（全球角色）这种关键词。这类定位为“总部辅助管理”的财务岗位最大的职业风险是就业面仅限于同类大公司，中小企业中这些工作技能都用不上。中资企业中的大公司虽然也会有这些科室和岗位，但在总部与子公司的分工、总部对子公司的管控程度和对口指导监督等方面没有MNC界定得清晰。

Controller

Controller大概是最让人困惑的外企财务管理岗位了，因为至今都没有令人信服的中文译法。在招聘网站上搜索Controller，最常见的职位是Financial Controller，业内统称FC。FC不等同于国内集团企业的财务总监，但相当于子公司的财务负责人，这些子公司只被集团授权做运营活动，没有投融资活动，所以很多在外企工作的财会人都把成为FC作为自己的目标。

那么FC作为一个职位头衔到底该怎么译？我认为，最好是撇开头衔看职责。很多MNC运营子公司的FC大多主管所在子公司的财务部日常所有

工作，包括财务会计、管理会计、执行层面的税务和流动资金管理。这种FC也具备子公司的财务最高负责人的意义，只是这个子公司只被集团授权做运营活动。没有投融资活动。有的外企在华机构，FC被授权的职责更少，例如只负责财务会计和本地税务申报，不负责管理会计和资金管理。有人认为这些工作属于财务经理的职责，但从级别上来看，MNC的FC要比财务经理级别高，FC会管辖不同的经理。以德国公司为例，会计经理（或主管）和财务控制经理（或主管）都向FC汇报，所以FC更适合称为高级经理。如果一定要给FC一个中文称谓，比照国企和国内大型集团企业来看，我认为FC相当于国内企业的财务部长或财务主任，也就是财务总监或CFO下面主持日常财务工作的二把手。如果你目前在国内公司是向财务总监或CFO汇报、主管公司所有财务日常工作的财务部长或财务主任，在编制英文简历时可以称自己为FC。

MNC的FC与国内企业财务部长的一大区别是FC履行了更多管理会计的职责。外企的财务部一般没有岗位或科组叫管理会计，但是管理会计功能又很强大，就是因为它们在全球各级分子公司有着庞大的Controller团队。FC的意义就是保证其所在子公司的会计与报告流程的效率和质量，业务决策支持的受重视与权威程度，内部控制的有效性，计划与预测功能的准确性和前瞻性。

从什么职位容易升到FC？不好一概而论。有的MNC对FC强调业务支持和计划管理，那么做财务控制或FP&A的就容易升到FC；有的外企对FC的要求是负责财务报告和控制，财务部门日常全盘工作，管理与税务、银行、工商财政等政府部门的关系，那么只做过财务分析的人就不占优势，这也是为什么很多“四大”审计部门出身的经理和高级经理更容易跳槽到

MNC去做FC。

高级管理岗位

MNC里高级管理岗最典型的头衔是FD（Finance Director）。如果一个公司里既有FC又有FD，称谁是财务总监？根据我的经验，有的公司有FC就没有FD，或者有的公司有FD没有FC，这种情况属于FC和FD的职责类似，只是称谓不同；有的公司里既有FC也有FD，一般出现在在中国有多家运营子公司也设有中国区或亚太区总部的MNC里，通常子公司的财务负责人称FC，中国区或亚太区的财务负责人称FD，即子公司FC向区域级FD汇报，公司内的职级上FD高于FC。不同专业线也有自己的FD，比如FSSC的FD、税务部门的FD等。因此，FC倾向体现职责和角色，FD倾向体现内部的岗位级别，两者都不是财务总监。

另一个高级管理岗的常见头衔是CFO。MNC里也有CFO，但更像是内部的岗位级别，不需要像其母公司的集团CFO那样负责投资者关系。例如，中国区的CFO或者某个业务单元（BU）的CFO，职责都是以支持区域战略决策和运营控制为主。所以，如果不打算搬到海外生活，那区域级或BU级的CFO就算是外企财会人的终极目标了。

[1] 本文选自作者发表在《财务与会计》2015 年第10 期的同名文章。

十年涨薪30倍：财务职场透视

李燕翔　著

ISBN：978-7-111-54616-0

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）